

Amazon Best Books 2008
O melhor livro de Economia da Business Week

Porque é que pessoas inteligentes tomam
decisões irracionais todos os dias?
As respostas vão surpreendê-lo.



Dan Ariely

previsivelmente irracional

Aprenda a tomar
melhores decisões

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

Dan Ariely

Previsivelmente Irracional
As Forças Ocultas que Influenciam
as Nossas Decisões

Tradução de
Sofia Serra

A ESTRELA POLAR é uma editora vocacionada para a área do autoconhecimento e do desenvolvimento pessoal. A nossa política editorial orienta-se, no essencial, para livros que nos inspiram e nos desafiam a melhorar a qualidade das nossas vidas e a saúde do nosso planeta.

www.estrelapolar.com.pt

© Dan Ariely, 2008

Direitos reservados por

ESTRELA POLAR

uma marca da Oficina do Livro – Sociedade Editorial, Lda.

Rua Cidade de Córdova, 2

2610-038 Alfragide

Tel.: 21 041 74 10, Fax: 21 471 77 37

E-mail: info@estrelapolar.com.pt

Título original: *Predictably irrational*

Tradução: Sofia Serra

Revisão: Lídia Freitas

Capa: designedbydavid.co.uk

Adaptação portuguesa: Margarida Rolo/Oficina do Livro, Lda.

ISBN: 978-989-8206-18-3

Edição: 11 08 0024

1.ª edição: Março de 2009

Depósito legal n.º 289 417/09

Pré-impressão: Júlio de Carvalho

Impressão e acabamento: Multitipo – Artes Gráficas, Lda.

Índice

Introdução

<i>Como um ferimento me levou à irracionalidade e à pesquisa aqui descrita.....</i>	13
---	----

CAPÍTULO 1

A verdade sobre a relatividade <i>Por que tudo é relativo, mesmo quando não devia ser ..</i>	23
---	----

CAPÍTULO 2

A falácia da oferta e da procura <i>Por que é tão elevado o preço das pérolas, e de tudo o mais</i>	41
--	----

CAPÍTULO 3

O custo do custo zero <i>Por que pagamos demais quando não pagamos nada ...</i>	63
--	----

CAPÍTULO 4

O custo das normas sociais

<i>Por que gostamos de fazer coisas, mas não quando somos pagos para as fazer</i>	77
---	----

CAPÍTULO 5

A influência da excitação

<i>Por que o quente é muito mais quente do que pensamos</i>	95
---	----

CAPÍTULO 6

O problema da protelação e do autocontrole

<i>Por que não conseguimos fazer o que queremos</i>	111
---	-----

CAPÍTULO 7

O alto preço da posse

<i>Por que sobrevalorizamos o que temos</i>	125
---	-----

CAPÍTULO 8

Mantendo as portas abertas

<i>Por que as opções nos distraem do objectivo principal ..</i>	135
---	-----

CAPÍTULO 9

O efeito das expectativas

<i>Por que a mente obtém o que espera</i>	147
---	-----

CAPÍTULO 10

O poder do preço

*Por que uma aspirina de dez centimos não faz o mesmo
que uma de cinquenta.....* 161

CAPÍTULO 11

O contexto do nosso carácter, Parte I

Por que somos desonestos e o que podemos fazer 179

CAPÍTULO 12

O contexto do nosso carácter, Parte II

*Por que ficamos mais honestos quando lidamos
com dinheiro* 197

CAPÍTULO 13

Cervejas e almoços de borla

*O que é a economia comportamental e onde estão
os almoços de borla?* 209

Agradecimentos 221

Lista de Colaboradores 223

Notas 229

Bibliografia e Leituras Adicionais 231

Aos meus mentores, colegas e alunos...
...que tornam a pesquisa excitante

Introdução

Como um ferimento me levou à irracionalidade e à pesquisa aqui descrita

Muitas pessoas já me disseram que tenho uma forma peculiar de ver o mundo. Ao longo dos últimos vinte anos da minha carreira de investigação, diverti-me bastante a tentar perceber o que realmente influencia as nossas decisões do dia-a-dia (ao contrário do que pensamos que as influencia, muitas vezes com grande convicção).

Sabe a razão por que prometemos tantas vezes a nós próprios começar uma dieta, e a ideia desaparece assim que o carrinho das sobremesas passa perto?

Sabe por que tantas vezes compramos entusiasticamente coisas de que não precisamos?

E sabe por que uma dor de cabeça não desaparece depois de tomarmos uma aspirina de dez cêntimos, mas esvai-se quando ela custa cinquenta cêntimos?

Sabe por que razão as pessoas a quem se recordam os Dez Mandamentos tendem a ser mais honestas (pelo menos, no imediato) do que as outras? E por que os códigos de honra reduzem realmente a desonestidade no local de trabalho?

Quando terminar este livro terá as respostas a essas e muitas outras perguntas, com implicações na sua vida pessoal e profissional, e na forma como encara o mundo. Por exemplo, compreender a questão da aspirina não tem só implicações na sua escolha de medicamentos, mas também no entendimento de um dos grandes temas que assolam a sociedade actual, que é o custo e a eficácia dos seguros de saúde. Compreender o impacto dos Dez Mandamentos na contenção da desonestidade pode ajudar a evitar a próxima fraude seme-

lhante ao caso Enron, e compreender a dinâmica de comer impulsivamente tem implicações em todas as outras decisões impulsivas da nossa vida, incluindo a dificuldade de poupar dinheiro para dias difíceis.

O meu objectivo com este livro é ajudá-lo fundamentalmente a repensar nas coisas que mexem consigo e com os que o rodeiam. Espero conduzi-lo às conclusões certas, apresentando um vasto leque de experiências científicas, descobertas e anedotas, muitas vezes divertidas. Depois de ver como certos erros são sistemáticos (como os repetimos constantemente), acho que vai aprender a evitar alguns deles.

Porém, antes de lhe falar sobre a minha pesquisa curiosa, prática e divertida (em alguns casos, até mesmo deliciosa) sobre comida, compras, dinheiro, protelação, cerveja, honestidade e outras áreas da vida, acho importante falar um pouco da origem da minha visão algo peculiar do mundo e, por conseguinte, deste livro. Tragicamente, a minha entrada nesta arena começou com um acidente ocorrido há muitos anos, que foi tudo menos divertido.

TUDO MUDOU IRREVERSIVELMENTE em segundos numa sexta-feira à tarde que, caso contrário, teria sido normalíssima na vida de um israelita de dezoito anos. Uma grande explosão de magnésio, semelhante às que se usam à noite nos campos de batalha, deixou setenta por cento do meu corpo com queimaduras do terceiro grau.

Passei os três anos seguintes num hospital, enrolado em ligaduras, para depois só vir a público ocasionalmente, vestido num fato sintético apertado e com uma máscara que me fazia parecer uma versão defeituosa do Homem Aranha. Sem poder participar das mesmas actividades diárias da minha família e amigos, senti-me parcialmente separado da sociedade e, conseqüentemente, comecei a observar como um estranho as actividades que tinham sido a minha rotina diária. Era como se tivesse vindo de outra cultura (ou planeta) e comecei a reflectir sobre os objectivos dos diferentes comportamentos, meus e dos outros. Por exemplo, comecei a pensar por que razão gostava de uma rapariga e não de outra, por que é que a minha rotina diária era decidida em função dos médicos e não de mim, porque adorava escalar

mas detestava estudar história, por que me importava tanto com o que os outros pensavam de mim e, especialmente, como é que a vida motiva as pessoas e as induz a determinados comportamentos.

Nos anos de hospital que se seguiram ao acidente, tive muitas experiências com diferentes tipos de dor e muito tempo para refletir, entre tratamentos e operações. Inicialmente, grande parte da minha agonia diária desenrolava-se no «banho», um procedimento em que me encharcavam com desinfectante, removiam as ligaduras e raspavam a pele morta. Quando a pele está intacta, os desinfectantes causam um ligeiro ardor e as ligaduras costumam sair com facilidade. Mas, quando há pouca ou nenhuma pele (como era o meu caso por causa das queimaduras extensas), o desinfectante arde de um modo insuportável, as ligaduras colam-se à carne e retirá-las (muitas vezes, só rasgando) dói mais do que consigo descrever.

No início, quando entrei na unidade de queimados, conversava com as enfermeiras encarregues de me darem banho, na tentativa de compreender o tratamento. A sua rotina era arrancar uma ligadura tão depressa quanto possível, de modo a criar um choque de dor relativamente curto. Este processo demorava cerca de uma hora, até terminarem todas as ligaduras. Depois era coberto com unguentos e novas ligaduras, para repetir todo o processo no dia seguinte.

Aprendi rapidamente que as enfermeiras tinham decidido que um puxão vigoroso das ligaduras, por provocar um pico agudo de dor, era preferível (para o doente) a puxá-las devagar, o que talvez não doesse tanto mas prolongava o procedimento e, portanto, o sofrimento geral. Também tinham concluído que não havia diferença entre dois métodos possíveis, o de começar pela parte mais dolorosa do corpo e acabar na menos dolorosa, ou começar na zona que doía menos e avançar para as áreas mais excruciantes.

Tendo eu experimentado a dor da remoção das ligaduras, não partilhava a mesma opinião (nunca cientificamente testada, sequer). Além do mais, as suas teorias não consideravam o terror da antecipação do tratamento, nem as dificuldades em lidar com a flutuação da dor ao longo do tempo, a imprevisibilidade de saber quando ia começar ou aliviar, ou o benefício do consolo de que a mesma fosse diminuindo com o tempo. No entanto, dada a minha posição indefesa, tive pouca influência quanto à forma como fui tratado.

Assim que pude deixar o hospital durante períodos prolongados (continuei a voltar para operações ocasionais e tratamentos, durante cinco anos), comecei a estudar na Universidade de Telavive. No primeiro semestre, tive uma cadeira que mudou profundamente a minha percepção quanto à pesquisa e que determinou bastante o meu futuro. Era sobre a psicologia do cérebro, e ensinada pelo professor Hanan Frenk. Além do material fascinante sobre o funcionamento cerebral, o que mais me impressionou foi a atitude do professor em relação às questões e teorias alternativas. Quando levantava a mão nas aulas ou passava pelo seu gabinete para sugerir uma interpretação diferente dos resultados apresentados, ele respondia que a minha teoria era, de facto, possível (algo improvável, talvez, mas possível) e desafiava-me a propor um teste empírico que o distinguisse da teoria convencional.

Inventar um teste assim não era fácil, mas a ideia de que a ciência era um empreendimento empírico em que todos os participantes, incluindo um aluno como eu, podia ter teorias alternativas, desde que encontrasse modos empíricos de as testar, abriu um mundo novo à minha frente. Numa das minhas visitas ao gabinete do professor Frenk, propus uma teoria explicativa da evolução de um estado de epilepsia e uma sugestão de como a mesma poderia ser testada em ratos.

O professor Frenk gostou da ideia e, durante os três meses seguintes operei cerca de cinquenta ratos, implantando cateteres na espinhal-medula para lhes dar substâncias diferentes de modo a criar e estancar ataques epilépticos. Um dos problemas práticos desta abordagem eram os movimentos limitados da minha mão por causa dos ferimentos, pelo que me era muito difícil operar ratos. Felizmente, o meu melhor amigo, Ron Weisberg (um vegetariano ávido e apaixonado pelos animais), concordou em acompanhar-me ao laboratório durante vários fins-de-semana para me ajudar com os procedimentos. Foi um verdadeiro teste à amizade, se é que isso existe.

No final, a minha teoria provou estar errada, mas isso não diminuiu o meu entusiasmo. Afinal, aprendi alguma coisa com ela e, apesar de estar errada, foi bom tê-lo aprendido com algum grau de certeza. Sempre tive muitas questões sobre o funcionamento das coisas e o comportamento das pessoas, e o novo conhecimento (de que a

ciência proporciona as ferramentas e oportunidades para examinar tudo o que eu achasse interessante), induziu-me a estudá-lo.

Armado com estas novas ferramentas, os meus esforços iniciais concentraram-se em compreender como sentimos a dor. Por motivos óbvios, preocupavam-me bastante as situações em que é necessário provocá-la a um paciente durante um longo período, como no tratamento do banho. Seria possível reduzir a agonia geral de tal sofrimento? Nos anos seguintes, conduzi uma série de experiências em mim próprio, nos meus amigos e em voluntários, usando a dor física do calor, água fria, pressão, sons muito altos e até a dor psicológica de perder dinheiro na bolsa, sempre em busca de respostas.

Quando terminei, percebi que as enfermeiras da ala de queimados eram pessoas bondosas e generosas (bem, havia uma exceção), com muita experiência em molhar e retirar ligaduras mas, mesmo assim, não tinham a teoria certa quanto a minimizar a dor dos seus pacientes. Considerando a enorme experiência que tinham, como podiam estar tão enganadas? Conhecendo-as pessoalmente, sabia que o seu comportamento não se devia a maldade, estupidez ou negligência. Elas próprias eram vítimas de percepções erradas da dor dos seus pacientes, percepções essas que nem a sua vasta experiência conseguira alterar.

Por esses motivos, senti-me particularmente excitado quando, certa manhã, entrei na ala dos queimados para apresentar as minhas conclusões, na esperança de influenciar os procedimentos da remoção de ligaduras nos outros doentes. Conforme disse aos médicos e enfermeiras, as pessoas sentem menos dor se os tratamentos (como remover ligaduras durante um banho) forem levados a cabo com menor intensidade e maior duração, do que com alta intensidade e menor duração. Por outras palavras, eu sofreria menos se as ligaduras fossem retiradas lentamente, em vez de as puxarem de uma vez só.

As enfermeiras ficaram genuinamente surpreendidas com as minhas conclusões e eu fiquei igualmente surpreso com o que Etty, a minha preferida, tinha para dizer. Admitiu que o seu conhecimento era diminuto e que deviam mudar de método, mas fez notar que a discussão sobre a dor durante o tratamento do banho também deveria incluir a dor psicológica que as enfermeiras sentem enquanto os pacientes gritam em agonia. Explicou que puxar depressa as ligadu-

ras seria realmente mais compreensível, se com isso as enfermeiras (cujos rostos muitas vezes revelavam que também sofriam) encurtassem o seu próprio sofrimento. No final, concordámos em mudar os procedimentos e algumas das enfermeiras seguiram mesmo as minhas recomendações.

Nunca bastaram para alterar o procedimento da remoção de ligaduras a uma escala mais vasta (tanto quanto sei), mas o episódio marcou-me especialmente. Se as enfermeiras, detentoras de tanta experiência, interpretavam mal a realidade dos pacientes com quem tanto se importavam, talvez as outras pessoas também interpretassem mal as consequências do seu comportamento e, por esse motivo, tomassem repetidamente as decisões erradas. Decidi alargar o âmbito da minha pesquisa, passando do estudo da dor à análise da repetição sistemática dos erros, quando as pessoas não aprendem muito com as experiências.

Assim, este livro aborda essa jornada às várias formas em que todos somos irracionais. A disciplina que me permite brincar com esta matéria chama-se *economia comportamental* ou discernimento e tomada de decisões (DTD).

A economia comportamental é um campo relativamente novo que aborda aspectos simultaneamente psicológicos e económicos, e que me levou a estudar tópicos tão díspares como a relutância em poupar para a velhice e a incapacidade de pensar claramente durante a excitação sexual. Não tentei compreender apenas o comportamento humano, mas também o processo das decisões que o sustentam, no seu caso, no meu e no de toda a gente. Antes de continuar, deixe-me explicar brevemente do que trata a economia comportamental e como difere da economia convencional. Vou começar com um pouco de Shakespeare:

Que obra de arte é o homem, que nobre na razão, que infinito nas faculdades, que admirável e preciso no movimento e na forma, como um anjo nos actos, ou um deus na apreensão: a beleza do mundo, a paragona dos animais. – do Acto II, cena 2, de Hamlet.*

* Tradução de António M. Feijó, in *William Shakespeare, Hamlet*, Livros Coto-
via, 2001 (N. do E.)

A citação reflecte o conceito predominante da natureza humana, partilhada em grande parte por economistas, políticos e gente comum. Evidentemente, a noção é bastante correcta. Os nossos corpos e mentes são capazes de actos espantosos. Conseguimos calcular e medir a trajectória e o impacto de uma bola atirada à distância e mover as mãos e o corpo para a apanhar. Aprendemos facilmente novas línguas, especialmente quando somos crianças. Dominamos o xadrez. Reconhecemos milhares de rostos sem os confundir. Produzimos música, literatura, tecnologia e arte, e a lista de proezas é interminável.

Shakespeare não é o único que admira a natureza humana. Na verdade, todos nós nos retratamos dentro das linhas gerais daquela descrição (apesar de acharmos que os nossos vizinhos, cônjuges e padrões nem sempre estão à altura dos mesmos padrões). No domínio da ciência, estas suposições sobre a nossa capacidade de um raciocínio perfeito penetram na economia. Essa ideia muito básica, a *racionalidade*, é o fundamento das teorias económicas, previsões e recomendações.

Nesta perspectiva e considerando que todos acreditamos na racionalidade humana, somos todos economistas. Não que cada um de nós desenvolva modelos complexos de teorias de jogos, ou compreenda o axioma geral das preferências reveladas (GARP). O que quero dizer é que partilhamos basicamente as mesmas crenças sobre a natureza humana em que assenta a teoria económica. Neste livro, quando falo do modelo económico *racional*, refiro-me à noção básica que a maioria dos economistas e as pessoas comuns têm da natureza humana, a ideia simples e convincente de que somos capazes de tomar decisões certas sozinhos.

Apesar do deslumbramento pela capacidade humana ser inteiramente justificado, existe uma grande diferença entre um sentimento profundo de admiração e a suposição de que temos um raciocínio perfeito. Na realidade, este livro trata da *irracionalidade* humana, ou seja, a nossa distância da perfeição. Acredito que reconhecer a nossa distância do ideal é uma parte importante da busca para nos compreendermos verdadeiramente e que esta nos promete muitos benefícios práticos. É importante compreender a irracionali-

dade para agirmos e decidirmos no dia-a-dia, e para perceber como desenhamos o ambiente que nos rodeia e as opções que se nos apresentam.

Outra observação que exponho é que não somos apenas irracionais, mas *previsivelmente irracionais*, e que a nossa irrationalidade ocorre de modo igual, vez após vez. Quer sejamos empresários, consumidores ou políticos, compreender como agimos previsível e irracionalmente é um bom ponto de partida para melhorarmos o processo da tomada de decisões e da forma como vivemos.

Isto leva-me ao verdadeiro «atrito» (como Shakespeare poderia dizer) entre a economia convencional e a comportamental. Na primeira, a suposição de que somos todos racionais implica que, na vida quotidiana, calculamos o valor de todas as opções possíveis e depois seguimos o melhor curso de acção. E se nos enganarmos e cometermos um acto irracional? Nesse caso, a economia tradicional também tem uma resposta. As «forças de mercado» abatem-se sobre nós e devolvem-nos rapidamente ao caminho da rectidão e racionalidade. Realmente, com base nestas suposições, desde Adam Smith que várias gerações de economistas deduzem importantes conclusões sobre tudo, desde os impostos e as políticas de saúde à determinação dos preços de bens e serviços.

No entanto, este livro vai mostrar-lhe que somos bem menos racionais do que a economia tradicional pressupõe e que os nossos comportamentos irracionais não são nem aleatórios nem destituídos de sentido. São sistemáticos e, como os repetimos vezes sem conta, também são previsíveis. Assim sendo, não faria mais sentido modificar a economia convencional, afastando-a de uma psicologia ingénua (que muitas vezes não cumpre os testes de raciocínio, introspecção e, mais importante ainda, do escrutínio empírico)? É isso que o campo emergente da economia comportamental e este livro (como uma pequena parte desse empreendimento) tentam realizar.

Como mais adiante verá, cada capítulo baseia-se em experiências que conduzi ao longo dos anos com colegas fantásticos (no final, menciono breves biografias dos vários colaboradores). Porquê experiências? Porque a vida é complexa e existem forças múltiplas que exercem simultaneamente a sua força sobre nós, e essa complexidade torna difícil compreender exactamente como cada uma delas

molda o nosso comportamento. Para os cientistas sociais, as experiências são como os microscópios ou estroboscópios. Ajudam a reduzir o comportamento humano a uma narrativa de quadro-a-quadro, a isolar as forças individuais e a examiná-las cuidadosa e detalhadamente. Permitem-nos testar de modo directo e inequívoco o que nos compele a agir.

Gostaria de enfatizar outra característica das experiências. Se as lições que se aprendem em cada experiência se limitassem ao ambiente preciso que as rodeia, o seu valor seria limitado. É preferível pensar nelas como ilustrativas de um princípio geral, fornecendo conhecimentos sobre a nossa forma de pensar e de agir, não só no contexto de uma experiência determinada mas também como uma extrapolação para muitos outros contextos da vida.

Logo, em cada capítulo extrapolei as experiências para outros contextos, tentando descrever algumas das possíveis implicações que elas podem ter na vida, nos negócios e na política pública. Obviamente, as implicações que menciono são apenas uma lista parcial.

Para que tanto isso como as ciências sociais tenham valor real, é importante que o leitor dedique algum tempo a pensar na forma como os princípios do comportamento humano identificados nas experiências se aplicam à sua vida. Sugiro que faça uma pausa no fim de cada capítulo e analise se os princípios revelados pelas experiências descritas tornam a sua vida melhor ou pior e, mais importante ainda, o que pode mudar no seu comportamento, dada a nova compreensão da natureza humana. É nisso que reside a verdadeira aventura.

E agora, vamos à jornada.

Capítulo 1

A verdade sobre a relatividade

Por que tudo é relativo, mesmo quando não devia ser

Um dia, navegando na Internet (obviamente em trabalho e não só para passar o tempo), tropecei no seguinte anúncio da revista *The Economist*.

ECONOMISTA.COM	Assinaturas
MUNDO	Bem-vindo à Central de assinaturas de <i>The Economist</i> Escolha o tipo de assinatura que deseja comprar ou renovar ☐ Assinatura de Economist.com – US\$59.00 Assinatura de um ano do Economist.com, com acesso <i>on-line</i> a todos os artigos de <i>The Economist</i> desde 1997. ☐ Assinatura da revista impressa – US\$125.00 Assinatura de um ano da edição impressa de <i>The Economist</i> . ☐ Assinatura impressa & on-line – US\$125.00 Assinatura de um ano da edição impressa de <i>The Economist</i> e acesso <i>on-line</i> a todos os artigos de <i>The Economist</i> desde 1997.
NEGÓCIOS	
FINANÇAS & ECONOMIA	
CIÊNCIA & TECNOLOGIA	
PERSONALIDADES	
LIVROS & ARTES	
MERCADOS & DADOS	
PASSATEMPOS	

Li as diferentes propostas, uma de cada vez. A primeira, a assinatura da Internet por 59 dólares, pareceu-me razoável. A segunda opção, de 125 dólares pela edição impressa, pareceu-me cara, mas ainda razoável.

Mas depois li a terceira opção, da assinatura impressa e da Internet, por 125 dólares. Li-a duas vezes, antes de olhar novamente para as opções anteriores. Quem é que estaria interessado apenas na opção impressa quando, pelo mesmo preço, podia ficar com as duas? Podia ter sido um erro tipográfico, mas desconfio que os funcionários inteligentes da sede do *Economist*, em Londres (e são mesmo espertos e bastante maliciosos, num estilo muito britânico) me estavam a manipular. Tenho quase a certeza de que queriam que eu saltasse a opção só-Internet (que assumem como a minha escolha provável, uma vez que era aí que estava a ver o anúncio) e passasse à mais cara, a opção impressa com Internet.

Mas como era possível que me manipulassem? Suspeito que os magos do *marketing* do *Economist* (até os imaginei de casaco e gravata colegial) sabiam uma coisa importante sobre o comportamento humano. É que o ser humano raramente escolhe coisas em termos absolutos. Não temos um medidor interno de valor que nos diga quanto valem as coisas. Focamo-nos nas suas vantagens relativas e estimamos o seu valor em consonância. (Por exemplo, não sabemos quanto vale um carro de seis cilindros, mas assumimos que é mais caro do que um modelo de quatro cilindros.)

No caso do *Economist*, eu podia não saber se a assinatura só de Internet a 59 dólares era melhor negócio do que a versão impressa a 125 dólares, mas sabia certamente que a opção conjunta por 125 dólares era melhor do que a impressa, ao mesmo preço. Na verdade, podia deduzir-se razoavelmente que a assinatura da Internet era gratuita, no pacote combinado! Quase os podia ouvir gritar das margens do Tâmesa: «É uma pechincha. Força, chefe!» E tenho que admitir que, se estivesse interessado em subscrever a assinatura, provavelmente teria optado pela opção conjunta (mais tarde, quando testei a proposta com um número considerável de participantes, foi essa que a maioria preferiu).

Então, o que está aqui a passar-se? Permita-me começar com a observação fundamental de que a maioria das pessoas não sabe o que quer, até o ver dentro de contexto. Não sabemos que tipo de bicicleta de competição queremos, até vermos um campeão do Tour de France a pedalar um determinado modelo. Não sabemos o tipo de aparelhagem sonora que queremos, até ouvirmos uma que soa melhor do que a anterior. Nem sequer sabemos o que queremos fazer das nossas vidas, até encontrarmos um amigo ou familiar que está a fazer

exactamente o que devíamos estar a fazer. A questão é que é tudo relativo. Do mesmo modo que um avião não pode aterrar no escuro, também nós precisamos de iluminação nos dois lado da pista para nos guiar até onde possamos aterrar.

No caso do *Economist*, a decisão entre a opção Internet e em papel dava que pensar. Pensar é difícil e por vezes desagradável e, portanto, os comerciais do *Economist* oferecem-nos uma solução descerebrada pois, face à opção apenas em papel, a de papel-e-internet parece claramente melhor.

Os génios do *Economist* não são os únicos que compreendem a importância da relatividade. Veja-se o exemplo de Sam, o vendedor de televisões. Usa exactamente o mesmo truque quando decide as televisões que deve exhibir em conjunto:

Panasonic	36 polegadas por 690 dólares
Toshiba	42 polegadas por 850 dólares
Philips	50 polegadas por 1.480 dólares

Qual é que você escolheria? Neste caso, Sam sabe que os clientes têm dificuldade em calcular o valor das diferentes opções (quem é que pode saber se a Panasonic a 690 dólares é uma compra melhor do que a Philips a 1.480 dólares). Mas também sabe que, dadas três hipóteses, a maioria das pessoas opta pela intermédia (da mesma forma que aterra o avião entre as luzes da pista). Logo, adivinhe que televisão Sam escolhe para colocar no meio? A que quer vender, está claro!

Obviamente que Sam não é o único esperto. Recentemente, o *New York Times* relatou uma história sobre Gregg Rapp, um consultor de restaurantes contratado para elaborar os preços das ementas. Por exemplo, ele conhece as vendas de borrego deste ano, comparadas com as do ano passado, se o produto se vendeu melhor acompanhado de puré ou de *risotto* e se os pedidos diminuíram quando o preço do prato principal subiu de 39 para 41 dólares.

Uma coisa que Rapp aprendeu é que as entradas muito caras aumentam as receitas do restaurante, mesmo que ninguém as peça. E porquê? Porque mesmo que geralmente as pessoas não peçam o prato mais caro da ementa, pedem muitas vezes o segundo mais caro. Assim, ao criar um prato caro, o dono do restaurante induz os clien-

tes a pedir o segundo prato mais caro (e que pode ser engenhosamente elaborado, de modo a ter uma margem de lucro mais alta)¹.

VAMOS PERCORRER O truque de ilusionista do *Economist* em câmara lenta.

Como recorda, podia escolher entre:

1. assinatura só de Internet por 59 dólares
2. assinatura só da versão impressa por 125 dólares
3. assinatura em papel-e-internet por 125 dólares

Quando apresentei estas opções a cem alunos da Sloan School of Management do MIT, os resultados foram os seguintes.

1. assinatura só de Internet por 59 dólares – **16 alunos**
2. assinatura só da versão impressa por 125 dólares – **zero alunos**
3. assinatura em papel-e-internet por 125 dólares – **84 alunos**

ECONOMISTA.COM	Assinaturas
MUNDO	Bem-vindo à
NEGÓCIOS	Central de assinaturas de <i>The Economist</i>
FINANÇAS & ECONOMIA	Escolha o tipo de assinatura que deseja comprar ou renovar
CIÊNCIA & TECNOLOGIA	
PERSONALIDADES	
LIVROS & ARTES	
MERCADOS & DADOS	☐ Assinatura de Economist.com – US\$59.00 Assinatura de um ano do Economist.com, com acesso <i>on-line</i> a todos os artigos de <i>The Economist</i> desde 1997.
PASSATEMPOS	
	☐ Assinatura impressa & on-line – US\$125.00 Assinatura de um ano da edição em papel de <i>The Economist</i> e acesso <i>on-line</i> a todos os artigos de <i>The Economist</i> desde 1997.

Até aqui, esses MBA da Sloan foram espertos. Todos perceberam a vantagem da oferta em papel-e-internet em relação à da proposta em papel. Mas foram influenciados pela sua simples presença

(que a partir de agora, e por bons motivos, passarei a tratar como «chamariz»). Por outras palavras, suponhamos que eu removia o chamariz e as escolhas possíveis passavam a ser:

A reacção dos alunos seria a mesma (16 para a versão Internet e 84 na opção conjunta)?

Seria de esperar que as respostas fossem as mesmas, não é? Afinal de contas, a opção que removi foi a que ninguém escolheu, pelo que não devia fazer qualquer diferença. Certo?

Au contraire! Desta vez, 68 alunos escolheram a opção Internet por 59 dólares, comparados com os 16 anteriores e só 32 escolheram a assinatura conjunta por 125 dólares, em vez dos 84 anteriores*.

ECONOMISTA.COM	Assinaturas
MUNDO	Bem-vindo à
NEGÓCIOS	Central de assinaturas de The Economist
FINANÇAS & ECONOMIA	Escolha o tipo de assinatura que deseja comprar ou renovar
Ciência & Tecnologia	
PERSONALIDADES	
LIVROS & ARTES	
MERCADOS & DADOS	
PASSATEMPOS	
	☐ Assinatura de Economist.com - US\$59.00 Assinatura de um ano do Economist.com, com acesso on-line a todos os artigos de The Economist desde 1997. 16
	☐ Assinatura da revista impressa - US\$125.00 Assinatura de um ano da edição impressa de The Economist. 0
	☐ Assinatura impressa & on-line - US\$125.00 Assinatura de um ano da edição impressa de The Economist e acesso on-line a todos os artigos de The Economist desde 1997. 84

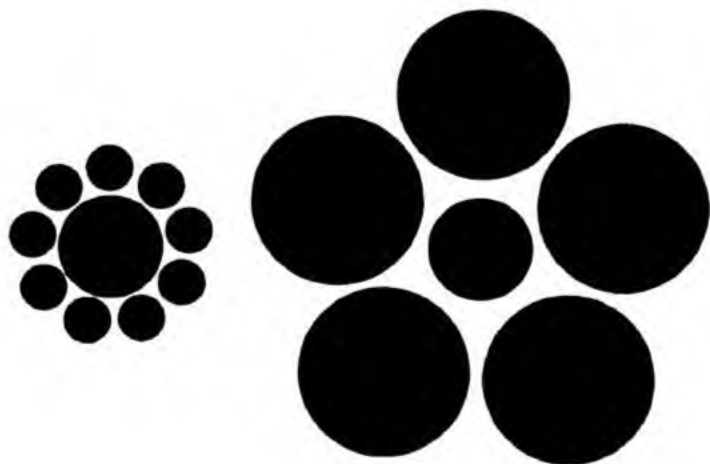
ECONOMISTA.COM	Assinaturas
MUNDO	Bem-vindo à
NEGÓCIOS	Central de assinaturas de The Economist
FINANÇAS & ECONOMIA	Escolha o tipo de assinatura que deseja comprar ou renovar
Ciência & Tecnologia	
PERSONALIDADES	
LIVROS & ARTES	
MERCADOS & DADOS	
PASSATEMPOS	
	☐ Assinatura de Economist.com - US\$59.00 Assinatura de um ano do Economist.com, com acesso on-line a todos os artigos de The Economist desde 1997. 68
	☐ Assinatura impressa & on-line - US\$125.00 Assinatura de um ano da edição em papel de The Economist e acesso on-line a todos os artigos de The Economist desde 1997. 32

O que os fez mudar de ideias? Posso garantir que não foi nada de racional. Foi a simples presença de um chamariz que levou 84 alunos a escolher a opção papel-e-internet (e apenas 16 na opção só de Internet). A ausência do chamariz fê-los escolher de modo diferente, com 32 para a opção conjunta e 68 apenas para a Internet.

Isto não só é irracional como também é previsivelmente irracional. Porquê? Ainda bem que pergunta.

* Sempre que refira que as condições são diferentes, é porque a diferença é significativa em termos estatísticos. Sugiro ao leitor interessado que consulte o final do livro para uma lista dos ensaios originais e outras leituras.

Deixe-me dar-lhe esta demonstração de relatividade.



Como pode ver, parece que o círculo do meio não consegue manter-se no mesmo tamanho. Quando colocado entre círculos maiores, parece mais pequeno e, quando colocado entre círculos mais pequenos, parece maior. Obviamente, o círculo do meio tem o mesmo tamanho nas duas imagens mas parece mudar, dependendo do que colocamos ao lado.

Isto poderia ser uma mera curiosidade, se não fosse o facto de espelhar a forma como a mente funciona, isto é, estamos sempre a olhar para os lados, em relação aos outros. Não o podemos evitar. Isto não se aplica só às coisas físicas, como torradeiras, bicicletas, bonecas, entradas de restaurantes e cônjuges, mas também a experiências como férias e opções de ensino, e também a coisas efémeras, como emoções, atitudes e pontos de vista.

Comparamos sempre empregos com empregos, férias com férias, amantes com amantes e vinhos com vinhos. Esta relatividade toda lembra-me uma frase do filme *Crocodile Dundee*, quando um rufia aponta um canivete ao nosso herói, Paul Hogan. «Chama a isso uma faca?», pergunta Hogan incrédulo, tirando uma faca de mato do cano da bota. «Isto», diz ele com um riso malandro, «é que é uma faca».

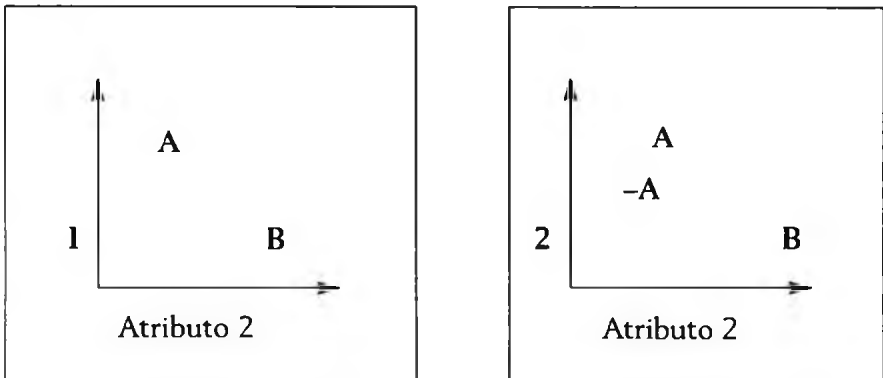
A RELATIVIDADE É (RELATIVAMENTE) fácil de compreender, mas tem sempre um aspecto que nos ilude. Não só tendemos a comparar as coisas como também tendemos a fazê-lo entre coisas comparáveis e a evitar as que não podemos comparar facilmente.

Vou dar-lhe um exemplo, porque o raciocínio pode ser confuso. Suponha que anda à procura de casa numa cidade nova. O seu agente imobiliário mostra-lhe três casas que lhe interessam. Uma é moderna e duas são coloniais. As três custam o mesmo e são igualmente desejáveis. A única diferença é que uma das coloniais (o «chamariz») precisa de um telhado novo e o dono abateu alguns milhares no preço para compensar a despesa adicional.

Qual é que escolhe?

O mais provável é que *não* escolha a moderna, *nem* a colonial que precisa de um telhado novo e que opte pela outra colonial. Porquê? Eis o raciocínio (bastante irracional, até). Gostamos de decidir com base em comparações. No exemplo das três casas, não sabemos muito sobre a casa moderna (não temos outra para comparar), pelo que essa é posta de lado. Ou seja, a colonial com um telhado bom é melhor do que a do mau telhado. E, portanto, decidimos que a colonial do bom telhado é globalmente melhor e escolhemo-la, rejeitando a moderna e a colonial que precisa de um telhado novo.

Para compreender melhor como funciona a relatividade, considere a seguinte ilustração:



A ilustração da esquerda representa duas opções, cada uma melhor num atributo diferente. A opção A é melhor no atributo 1,

por exemplo, a qualidade. A opção B é melhor no atributo 2, digamos a beleza. Obviamente, são duas opções muito diferentes e a escolha entre as duas não é simples. Agora considere o que acontece quando introduzimos mais uma opção, chamada -A (a ilustração da direita). É claramente pior do que a opção A, mas muito semelhante, o que torna muito fácil a comparação entre as duas e sugere que A não só é melhor do que -A, como também é melhor do que B.

Ou seja, a introdução de um chamariz chamado -A cria uma comparação relativamente simples com A, fazendo-a parecer melhor, não apenas em relação a -A, mas também em termos globais. Consequentemente, a inclusão de -A no conjunto, mesmo que ninguém a escolha, torna mais provável que as pessoas olhem para A como a sua escolha final.

Este processo de selecção parece-lhe familiar? Lembra-se da jogada do *Economist*? Os profissionais de *marketing* sabiam que nós não sabemos se queremos uma assinatura de Internet ou de papel, mas acharam que, das três hipóteses, a combinação papel-e-internet seria a nossa aposta.

Veja outro exemplo do efeito do chamariz. Suponhamos que planeia uma lua-de-mel na Europa. Já se decidiu a visitar uma das maiores cidades românticas e reduziu a escolha a duas favoritas, Roma e Paris. O agente de viagens apresenta-lhe os pacotes para cada cidade, com alojamento e pequeno-almoço, bilhetes de avião e visitas turísticas. Qual das duas escolheria?

Para a maioria das pessoas, a escolha não é fácil. Roma tem o Coliseu e Paris, o Louvre. Ambas possuem um ambiente romântico, comida fabulosa e compras fantásticas. A coisa não é fácil. Mas, suponha que lhe apresentam mais uma proposta, Roma sem os pequenos-almoços, ou seja, -Roma ou chamariz.

Se pensar nessas três opções (Paris, Roma, -Roma), percebe imediatamente que, enquanto Roma com pequeno-almoço é tão apelativo como Paris com pequeno-almoço, a opção inferior, Roma sem pequeno-almoço, está num patamar abaixo. A comparação entre a opção claramente inferior (-Roma) torna a de Roma com pequeno-almoço ainda melhor. Na verdade, -Roma torna Roma com pequeno-almoço tão apelativa que você até a avalia como sendo melhor do que a opção difícil-de-comparar, a de Paris com pequeno-almoço.

DEPOIS DE OBSERVAR o efeito chamariz em acção, percebe-se que funciona como um agente secreto em mais decisões do que imaginamos. Até nos ajuda a decidir com quem namorar e, em última análise, com quem casar. Passo a descrever uma experiência que explora esse tema.

Num fim-de-semana friorento em que os alunos fervilhavam pelo MIT, pedi-lhes autorização para tirar algumas fotografias para um estudo. Nalguns casos, obtive olhares de desaprovação e outros afastaram-se, mas a maioria gostou de participar e, passado pouco tempo, o cartão da minha máquina digital estava repleto de imagens de estudantes sorridentes. Regressei ao escritório e imprimir sessenta fotografias, trinta de homens e trinta de mulheres.

Na semana seguinte, fiz um pedido invulgar a vinte e cinco dos meus alunos. Pedi-lhes para emparecear as trinta fotografias de homens e de mulheres de acordo com a sua atracção física (correspondendo mulheres com mulheres e homens com homens), isto é, pedi-lhes que juntassem os Brad Pitts e os George Clooneys do MIT, assim como os Woody Allens e os Danny DeVitos (peço desculpa, Woody e Danny). Destes trinta pares, seleccionei seis, três femininos e três masculinos, considerados pelos meus alunos como mais parecidos.

A seguir, à laia do próprio Dr. Frankenstein, dei-lhes um tratamento especial de Photoshop e alterei as fotografias, deixando cada pessoa ligeira mas notoriamente menos atraente. Descobri que o mínimo movimento do nariz dava cabo da simetria, eliminei parte do cabelo e acrescentei um pouco de acne, com outra ferramenta.

Não houve relâmpagos no meu laboratório nem os cães uivaram no pântano, mas foi um bom dia para a ciência. Quando acabei, tinha o equivalente de George Clooney no seu melhor (A) e o equivalente MIT de Brad Pitt também no seu melhor (B), e um George Clooney com um olho ligeiramente descaído e um nariz mais grosso (-A, o chamariz) e uma versão menos simétrica de Brad Pitt (-B, outro chamariz). Segui o mesmo método com os pares menos atraentes. Tinha o equivalente MIT de Woody Allen com um sorriso torto (A) e Woody Allen com um olho meio deslocado (-A), além de uma versão de Danny DeVito um tanto desfigurada (-B).

Na verdade, para cada uma das doze fotografias tinha uma versão normal e uma inferior (-) como chamariz (veja a ilustração como exemplo das duas condições utilizadas no estudo).

Aqui entra a parte mais importante da experiência. Peguei nos conjuntos de fotografias e fui ter com os alunos. Abordei um de cada vez e, com o seu acordo, entreguei-lhes uma folha com três fotografias (como na ilustração), algumas com as imagens normais (A), o correspondente chamariz (-A) e a outra fotografia normal (B), e outras com a imagem normal (B), o chamariz dessa imagem (-B) e outra imagem normal (A).

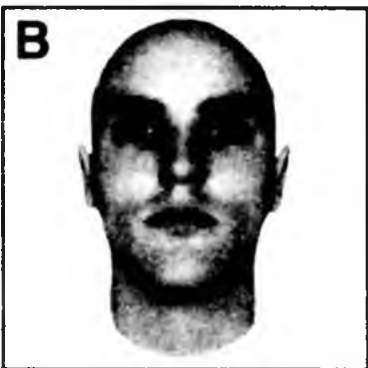
Por exemplo, num conjunto podia haver um Clooney normal (A), um Clooney chamariz (-A) e um Pitt normal (B) e noutro, um Pitt normal, um Pitt chamariz (-B) e um Clooney normal (A). Depois de seleccionar uma folha com imagens femininas ou masculinas, segundo as preferências, pedi aos estudantes para marcarem as pessoas que escolheriam para um possível encontro. Tudo isto demorou o seu tempo e, quando acabei, tinha distribuído seiscentas folhas.

Qual o meu motivo para tudo isto? Simplesmente, o de determinar se a existência da imagem distorcida (-A ou -B) influenciaria os participantes a escolher a imagem semelhante mas normal. Por outras palavras, será que o George Clooney ligeiramente menos atraente (-A) os induziria a optar pelo George Clooney perfeito em vez do Brad Pitt perfeito?

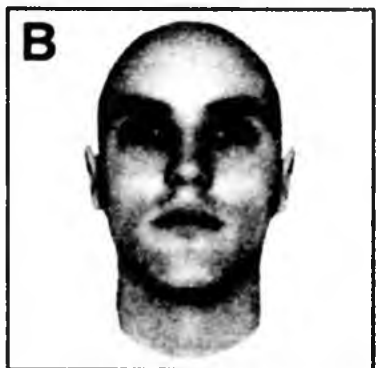
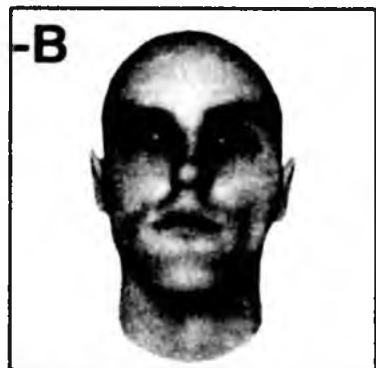
Claro que a minha experiência não incluiu fotografias de nenhum dos dois. A e B eram alunos vulgares. Lembra-se como a existência da casa de estilo colonial a precisar de um telhado novo o influenciou a escolher uma casa colonial perfeita em vez de uma moderna, simplesmente porque o chamariz colonial lhe dava algo com que comparar a casa colonial normal? E, no anúncio do *Economist*, a versão de 125 dólares pela versão só em papel não induzia as pessoas a escolherem a opção conjunta de papel-e-internet, pelo mesmo preço? Do mesmo modo, a existência de uma pessoa menos perfeita (-A ou -B) motivaria as pessoas a escolher a pessoa perfeita (A ou B), apenas pelo facto da opção chamariz servir com ponto de comparação?

Foi o que aconteceu. Sempre que a folha entregue incluía uma fotografia normal, a sua versão inferior e outra fotografia normal, os participantes respondiam que preferiam sair com a pessoa «normal»,

Condição A



Condição B



Nota: Para esta ilustração, usei rostos computadorizados em vez dos alunos do MIT e, obviamente, as letras não constavam das folhas originais.

a que era semelhante mas claramente superior à versão alterada, em vez da outra pessoa normal na folha. A situação não era ambígua, aconteceu 75% das vezes.

Para explicar melhor o efeito chamariz, vou contar-vos uma coisa sobre máquinas de fazer pão. Quando Williams-Sonoma apresentou a sua «padaria caseira», uma máquina de cozer pão em casa (por 275 dólares), a maioria dos consumidores não manifestou grande interesse. De qualquer modo, o que é uma máquina caseira de cozer pão? Era uma coisa boa ou má? Precisamos mesmo de pão feito em casa? Porque não comprar antes uma boa cafeteira? Frustrado pelas poucas vendas, o fabricante contratou uma empresa de *marketing*, que sugeriu apresentar mais um modelo da máquina de cozer pão, que fosse maior e custasse 50% mais do que a máquina inicial.

As vendas começaram a subir (juntamente com muitos pãezinhos) e a máquina que se vendia não era a mais cara. Porquê? Simplesmente porque agora os consumidores tinham dois modelos para escolher. Como um era claramente maior e muito mais caro, as pessoas não tinham que tomar uma decisão no vazio e podiam dizer «bem, não sei grande coisa sobre máquinas de cozer pão, mas sei que, se quisesse comprar uma, preferia ficar com a mais pequena e mais barata». Foi então que as padarias caseiras começaram a voar do armazém².

Ainda bem para as máquinas de pão. Mas olhemos para o efeito chamariz noutra situação, completamente diferente. E se você for solteiro e quiser atrair o maior número possível de potenciais parceiras num evento social? O meu conselho seria o de trazer um amigo com as suas características básicas (a mesma tez, tipo corporal, traços do rosto), mas ligeiramente menos atraente (-você).

Porquê? Porque as pessoas que deseja atrair terão bastante trabalho a avaliá-lo se não tiver outros à volta para ser comparado. De algum modo, se estiver acompanhado de um «-você», o amigo chamariz fá-lo-á parecer muito melhor, não só comparativamente com ele, mas também em geral e em relação a todos os outros à sua volta. Pode parecer irracional (e não posso garantir isto), mas há boas hipóteses de ganhar alguma atenção extra. Claro que não se deve ficar pela aparência. Se uma boa conversação for importante, escolha um companheiro para os eventos sociais que não seja tão inteligente ou espirituoso quanto você. Em comparação, vai parecer fantástico.

Agora que já conhece este segredo, tenha cuidado. Quando um amigo mais bem-parecido o convidar para sair, nunca saberá se o fez pela sua boa companhia ou simplesmente com chamariz.

A RELATIVIDADE AJUDA-NOS a tomar decisões na vida, mas também nos pode deixar totalmente miseráveis. Porquê? Porque os ciúmes e a inveja resultam de compararmos a nossa sorte na vida com a dos outros.

Afinal, foi por uma boa razão que os Dez Mandamentos admoestaram: «Não cobiçarás a casa do teu próximo, nem a mulher do teu próximo, nem o seu escravo, nem a sua escrava, nem o seu jumento, nem qualquer coisa que pertença ao teu próximo.» Este deve ser o mandamento mais difícil de seguir, considerando a nossa tendência natural para comparar.

A vida moderna acentua ainda mais esta fraqueza. Por exemplo, há poucos anos conheci um dos executivos de topo de uma grande empresa de investimento. Ao longo da nossa conversa, contou-me que recentemente um dos seus funcionários se tinha queixado do salário.

«Há quanto tempo estás na empresa?», perguntou o executivo ao jovem.

«Há três anos. Entrei logo a seguir à universidade», respondeu ele.

«E quando entraste, quanto esperavas ganhar, em três anos?»

«Estava à espera de ganhar cerca de cem mil.»

O executivo olhou-o atentamente.

«E agora ganhas quase trezentos mil. Porque te queixas?», perguntou.

«Bem», respondeu o jovem «é que dois tipos que trabalham ao pé de mim, não são melhores do que eu, e ganham trezentos e dez.»

O executivo abanou a cabeça.

Um aspecto irónico desta história é que, em 1993, os reguladores federais obrigaram as empresas a revelar pela primeira vez os pormenores das remunerações e privilégios dos executivos de topo. A ideia era de que, depois destes serem públicos, as administrações teriam mais relutância em conceder ordenados e benefícios escandalosos. Esperava-se assim parar o crescimento das indemnizações

executivas, que nem a regulação, a legislação ou a pressão dos accionistas soubera conter. E tinha mesmo que parar. Em 1976, um CEO médio ganhava trinta e seis vezes o salário de um trabalhador médio e, em 1993, já recebia cento e trinta e uma vezes mais.

Mas adivinhe o que aconteceu. Depois dos salários se tornarem públicos, a comunicação social divulgava regularmente artigos especiais em que hierarquizava os CEO pela sua remuneração. Em vez de suprimir os privilégios, a publicidade pôs os executivos americanos a comparar as remunerações entre si e, em resposta, os seus salários dispararam. As consultoras de indemnizações (ofensivamente apelidadas «Catraca, Catraca e Bingo», pelo investidor Warren Buffett) «ajudaram» ainda mais esta tendência, já que aconselhavam os seus clientes a pedir aumentos escandalosos. E o resultado? O CEO médio agora ganha trezentas e sessenta e nove vezes mais do que um trabalhador médio, cerca do triplo do valor anterior à divulgação pública das compensações dos executivos.

Com estes dados em mente, tinha certas questões a colocar ao executivo à minha frente.

«O que aconteceria», arrisquei eu, «se a informação relativa à vossa base de dados salariais fosse conhecida de toda a empresa?»

O executivo olhou para mim alarmado. «Podem acontecer muitas coisas por aqui – informação privilegiada, escândalos financeiros e do género mas, se toda a gente conhecesse os salários dos outros, isso seria uma verdadeira catástrofe. Excepto os mais bem pagos, todos se sentiriam mal pagos e não me admirava que fossem procurar emprego noutros sítios.»

Isto não é estranho? Já foi exaustivamente demonstrado que a ligação entre o salário e a felicidade não é tão forte como seria de esperar (na verdade, é bem ténue). Há inúmeros estudos que concluem que as pessoas mais «felizes» não se incluem entre as que auferem rendimentos pessoais mais elevados. Mesmo assim, continuamos a insistir em remunerações altas, em grande parte por causa da inveja. Como frisou H. L. Mencken, o jornalista, sátiro, crítico social, cínico e livre-pensador do século XX, a satisfação salarial de um homem depende (está pronto para isto?) do facto de ganhar mais do que o marido da irmã da sua mulher. Porquê o marido da irmã da mulher? Porque (e desconfio que a mulher de Mencken o mantinha totalmente infor-

mado sobre o ordenado do marido da irmã) é uma comparação saliente e prontamente disponível*.

Esta extravagância remuneratória dos CEOs tem um efeito prejudicial na sociedade. Em vez de provocar vergonha, cada nova indemnização escandalosa incita os restantes CEOs a exigir mais ainda. Segundo as manchetes do *New York Times*, «No Mundo da Web, os Ricos Invejam os Super-Ricos».

Noutra notícia, um médico relatava que se tinha formado em Harvard com o sonho de um dia ganhar o Prémio Nobel com a pesquisa sobre o cancro. Era o seu objectivo e o seu sonho. Mas, uns anos depois, percebeu que vários colegas seus estavam a ganhar mais como consultores de investimentos médicos em Wall Street do que ele ganhava como médico. Antes, vivia satisfeito com o seu salário mas, ouvindo falar dos iates e das casas de férias dos amigos, passou a sentir-se muito pobre. Assim, deu uma volta à sua carreira e foi para Wall Street³. Quando compareceu à reunião de curso de vinte anos, ganhava dez vezes mais dos que os seus colegas médicos. Podemos imaginá-lo no meio do convívio, de copo na mão, num grande círculo de influências com círculos mais pequenos à sua volta. Não ganhou o Prémio Nobel, mas trocou os sonhos por um salário de Wall Street e uma oportunidade de deixar de se sentir «pobre». Alguém se admira que haja falta de médicos de família, que ganham em média 160.000 dólares por ano[†]?

O QUE PODEMOS fazer quanto a este problema da relatividade?

A boa notícia é que por vezes podemos controlar os «círculos» à nossa volta, e mover-nos para círculos mais pequenos que incrementam a felicidade relativa. Se formos a uma reunião de curso e houver um «grande círculo» no meio da sala, de copo na mão e a gabar-se do quanto ganha, podemos afastar-nos conscientemente para conversar com outra pessoa. Se pensarmos em comprar uma casa nova, pode-

* Agora que já conhece este facto e assumindo que não é casado, leve isso em conta na sua busca por uma alma gémea. Procure alguém cuja irmã seja casada com um indivíduo com produtividade dúbia.

[†] Obviamente, os médicos também têm outros problemas, incluindo formulários de seguradoras, burocracia e ameaças de processos por negligência.

mos ser selectivos sobre as que visitamos e ignorar aquelas que não podemos comprar. Se pensarmos em comprar um carro novo, podemos concentrar-nos apenas naqueles que estão dentro dos nossos meios, e por aí fora.

Também podemos alterar uma focalização estreita para uma mais abrangente. Vou referir um exemplo da análise conduzida por dois investigadores brilhantes, Amos Tversky e Daniel Kahneman. Suponha que tem duas tarefas para fazer hoje. A primeira é comprar uma caneta nova e a segunda é comprar um fato para trabalhar. Numa papelaria, encontra uma caneta bonita por 25 dólares. Está disposto a comprá-la, quando se lembra que a mesma caneta está em saldos por 18 dólares noutra loja, a quinze minutos dali. O que faz? Decide perder quinze minutos para poupar 7 dólares? A maioria das pessoas diz que faria a viagem para poupar os 7 dólares.

Agora a segunda tarefa, comprar um fato de trabalho. Descobre um fato luxuoso risca-de-giz por 455 dólares que decide comprar, mas alguém lhe diz que encontra o mesmo fato em saldos noutra loja, apenas por 448 dólares, a quinze minutos dali. Esta segunda viagem de quinze minutos já o convence? É que, neste caso, a maioria das pessoas diz que não o faria.

O que se passa aqui? Os quinze minutos da sua vida valem ou não 7 dólares? Claro que, na realidade, 7 dólares são 7 dólares, não importa como os conta. A única questão a colocar nestes casos é se a deslocação pela cidade e os quinze minutos que demora valem os 7 dólares a mais que vai poupar. Se os poupa a partir de 10 dólares ou de 100 dólares devia ser irrelevante.

O problema da relatividade é este. Analisamos as nossas decisões de um modo relativo e comparamo-las localmente com as alternativas disponíveis. Comparamos as vantagens relativas da caneta barata com a mais cara e esse contraste faz com que seja óbvio que devemos gastar algum tempo extra para poupar 7 dólares. Simultaneamente, a vantagem relativa do fato mais barato é muito pequena, pelo que gastamos os 7 dólares extra.

Esta também é a razão por que se acrescenta uma entrada de sopa de 200 dólares a um serviço de *catering* de 5.000 dólares, quando a mesma pessoa junta cupões para poupar 25 centimos numa lata de sopa condensada de 1 dólares. Também achamos fácil gastar 3.000

dólares em estofos de cabedal num carro de 25.000 dólares, mas temos dificuldade em gastar o mesmo num sofá de pele para casa (apesar de passarmos mais tempo nesse sofá do que no carro). Porém, se encarássemos isso numa perspectiva mais alargada, avaliaríamos melhor o que podemos fazer com os 3.000 dólares que estamos dispostos a gastar na melhoria dos estofos. Não seriam melhor gastos em livros, roupas ou férias? Não é fácil pensar deste modo mais amplo, porque os juízos relativos são a forma como pensamos naturalmente. Consegue habituar-se? Conheço uma pessoa que sim.

Chama-se James Hong, e é co-fundador do site de avaliação e de encontros Hotornot.com (James, o seu sócio Jim Young, Leonard Lee, George Lowenstein e eu trabalhámos recentemente num projecto de pesquisa para examinar como a «atractividade» do próprio pode afectar a «atractividade dos outros»).

Certamente que James já ganhou muito dinheiro e, à sua volta, vê mais dinheiro ainda. Na verdade, um dos seus melhores amigos é um dos fundadores da PayPal e vale milhões de dólares. Mas Hong sabe minimizar os círculos de comparação da sua vida, em vez de os aumentar. No seu caso, começou por vender o *Porsche Boxster* e comprou um *Prius* da Toyota.⁴

«Não quero a vida de um *Boxster*», disse ele ao *New York Times*, «porque, quando se tem um *Boxster* gostava-se de ter um *911*, e você sabe o que quer quem tem um *911*? Quer ter um *Ferrari*».

É uma lição que todos podemos aprender. Quanto mais temos, mais queremos ter. A única cura é quebrar o ciclo da relatividade.

Capítulo 2

A falácia da oferta e da procura

Por que é tão elevado o preço das pérolas, e de tudo o mais

Quando começou a Segunda Guerra Mundial, um negociante em diamantes italiano chamado James Assael fugiu da Europa para Cuba, onde encontrou uma nova maneira de ganhar a vida. O exército americano precisava de relógios à prova de água e Assael conseguiu satisfazer a procura, através dos seus contactos na Suíça.

Quando a guerra terminou, o acordo que tinha com o governo dos EUA cessou e ele ficou com milhares de relógios suíços. Obviamente, os japoneses precisavam de relógios, mas não tinham dinheiro. No entanto, tinham pérolas. Milhares delas. Pouco depois, Assael já tinha ensinado ao filho como regatear relógios suíços por pérolas japonesas. O negócio floresceu e, pouco tempo depois, o filho chamado Salvador Assael ficou conhecido pelo «rei das pérolas».

Um dia, em 1973, o rei das pérolas ancorou o barco em St. Tropez, quando um jovem e elegante francês, Jean-Claude Brouillet, subiu a bordo, vindo de um iate vizinho. Brouillet tinha acabado de vender a sua frota aérea e usara o dinheiro para comprar um atol na Polinésia Francesa, uma lagoa azul paradisíaca para si e para a mulher taitiana. Segundo contou, as águas turquesas abundavam com ostras pretas, as *Pinctada margaritifera*. Dos lábios negros dessas ostras saíam umas coisas notáveis, as pérolas negras.

Na época, não existia mercado para pérolas negras do Taiti e a procura era pouca, mas Brouillet persuadiu Assael a entrar no negócio. Juntos iriam colher as pérolas negras e vendê-las ao mundo inteiro. No início, os esforços comerciais de Assael fracassaram. As pérolas eram cinzentas metalizadas, do tamanho de balas, e regressou à Poli-

nésia sem uma única venda. Assael queria desistir das pérolas por completo, ou vendê-las muito baratas a uma loja qualquer. Podia tentar impingi-las aos clientes, juntamente com as suas outras pérolas mas preferiu esperar um ano, até que a operação produziu uns espécimes melhores e depois levou-as a um velho amigo, Harry Winston, o lendário negociante de pedras preciosas. Winston concordou em colocá-las na montra da sua loja na 5.^a Avenida, com um preço escandalosamente alto na etiqueta. Entretanto, Assael comprou um anúncio de página inteira numa das revistas mais badaladas da cidade, onde brilhava um colar de pérolas negras do Taiti, colocadas entre diamantes, rubis e esmeraldas.

As pérolas, que antes haviam sido o negócio particular de um grupo de ostras de lábios negros penduradas numa corda no mar da Polinésia, em breve começaram a desfilar em Manhattan nos pescoços arqueados das divas mais prósperas da cidade. Assael pegou numa coisa de valor dúbio e transformou-a numa preciosidade fabulosa. Ou, como disse Mark Twain uma vez sobre Tom Sawyer, «Tom descobriu uma lei importante sobre a acção humana, nomeadamente que, para fazer com que um homem cobice uma coisa, só é preciso torná-la difícil de obter».

COMO É QUE o rei das pérolas conseguiu? Como persuadiu a nata da sociedade a apaixonar-se pelas pérolas negras do Taiti e a pagar-lhe principescamente por elas? Para responder a essa questão, preciso explicar-vos umas coisas sobre os gansos bebés.

Há umas décadas, o naturalista Konrad Lorenz descobriu que os gansinhos, depois de saírem dos ovos, se afeiçoavam à primeira coisa que vissem mexer (o que normalmente seria a mãe). Lorenz conhecia este fenómeno porque, numa experiência, foi *ele* a primeira coisa que os gansos bebés viram e, a partir daí, eles seguiram-no lealmente até à adolescência. Lorenz demonstrou que os gansos tomam decisões iniciais baseadas no que têm disponível no seu ambiente e que depois mantêm as suas decisões. Chamou a este fenómeno natural *impressão*.

Quer isso dizer que o cérebro humano funciona como o de um ganso? As nossas primeiras impressões e decisões são impressas? E, se assim for, qual o papel que isso desempenha na nossa vida? Por

exemplo, quando encontramos um produto novo, aceitamos o primeiro preço que nos aparece à frente? E, mais importante ainda, esse preço (na gíria académica chamamos-lhe *âncora*) terá um efeito de longo prazo na vontade de pagar por esse produto, daí para a frente?

Parece que o que é bom para os gansos também serve aos humanos, e isso inclui a ancoragem. Por exemplo, desde o princípio, Assael «ancorou» as suas pérolas às melhores pedras preciosas do mundo e os preços seguiram esse padrão. De modo semelhante, quando compramos um produto novo a um determinado preço, ficamos ancorados nele. Mas como funciona isto, exactamente? Porque aceitamos âncoras?

Veja uma coisa. Se eu lhe pedir os últimos dois dígitos do seu número de segurança social (os meus são 79), e depois lhe perguntar se estaria disposto a pagar esse número em dólares (no meu caso, seriam 79 dólares) por uma determinada garrafa de *Côtes du Rhône* 1998, será que a mera sugestão desse número influenciaria o montante que está disposto a gastar em vinho? Parece um disparate, não parece? Bem, espere até ver o que aconteceu há poucos anos a um grupo de alunos MBA no MIT.

«ORA BEM, TEMOS aqui uma bela garrafa de *Côtes du Rhône Jaboulet Parallel*», disse Drazen Prelec, um professor de Gestão da Sloan School do MIT, levantando a garrafa com admiração. «É de 1998.»

À sua frente, estavam cinquenta e cinco alunos da sua aula de investigação de *marketing*. Drazen, George Lowenstein (professor da Universidade Carnegie Mellon) e eu tínhamos um estranho pedido a fazer a este grupo de futuros profissionais de *marketing*. Eles tinham de anotar os últimos dois dígitos dos respectivos números de segurança social e responder se estariam dispostos a pagar o mesmo valor por uma série de produtos, incluindo a garrafa de vinho. A seguir, pedíamos-lhes que realizassem um leilão desses mesmos produtos.

O que queríamos provar? A existência do que chamamos *coerência arbitrária*, cuja ideia básica é a seguinte: apesar dos preços iniciais (como o das pérolas de Assael) serem «arbitrários», uma vez estabelecidos na nossa mente não só moldam os preços actuais como os futuros (o que os torna «coerentes»). Logo, o mero facto de pen-

sar no próprio número de segurança social será suficiente para criar uma âncora? E essa âncora inicial pode ter influência a longo prazo? Era o que queríamos descobrir.

«Para quem não sabe muito de vinhos», continuou Drazen, «esta garrafa recebeu oitenta e seis pontos no *Wine Spectator*. Tem aromas de bagas vermelhas, moça e chocolate amargo. É um tinto de corpo e intensidade médios, bem equilibrado e uma delícia».

Drazen ergueu outra garrafa, uma *Hermitage Jaboulet La Chapelle*, de 1996, com noventa e dois pontos na revista *Wine Advocate*. «O melhor *La Chapelle* desde 1990», entouu, enquanto os alunos olhavam atentamente. «Só se fizeram oito mil e cem caixas...»

Drazen segurou mais quatro objectos, um cursor sem fios (Track-Man Marble FX da Logitech), um livro de design (*A Embalagem Perfeita: Como Acrescentar Valor Com Design Gráfico*) e uma caixa de meio quilo de chocolates da Neuhaus.

Drazen distribuiu formulários que incluíam todos os itens. «Agora escrevam no topo da página os últimos dois dígitos do vosso número de segurança social», instruiu ele. «E escrevam-no outra vez junto a cada produto da folha, como se fosse um preço. Ou seja, se os números forem 23, escrevam 23 dólares.»

«Quando acabarem, indiquem com um simples “sim” ou “não” se estariam dispostos a pagar esse preço por cada um dos produtos.»

Quando os estudantes terminaram de escrever sim ou não em cada item, Drazen pediu-lhes que escrevessem o valor máximo que estariam dispostos a pagar por cada produto (as licitações). Depois disso, os alunos passaram-me as folhas, introduzi os dados no meu portátil e anunciei os vencedores. Um a um, quem tivesse feito a oferta mais alta por cada produto vinha à frente da turma, pagava* e levava consigo a compra.

Os alunos gostaram deste exercício mas, quando perguntei se as suas ofertas tinham sido influenciadas pelos respectivos núme-

* O licitador com a oferta mais alta não pagava o seu preço, mas o da segunda oferta mais alta. Chama-se a isto um segundo leilão de preços. William Vickrey recebeu o Prémio Nobel de Economia por ter demonstrado que este tipo de leilão cria as condições onde é do melhor interesse das pessoas oferecerem a quantia máxima que estão dispostas a pagar por cada produto (essa é também a lógica do sistema do eBay).

ros de segurança social, desprezaram a sugestão de imediato. Nem pensar!

De regresso ao meu gabinete, fui analisar os dados. Os números da segurança nacional tinham ou não servido de âncoras? Era notório que sim. Os alunos com números mais altos (que acabavam em 80 a 99) tinham feito ofertas mais altas e os que tinham números com uma terminação mais baixa (de 1 a 20), ofereceram menos. Por exemplo, os 20% do topo deram em média 56 dólares pelo teclado sem fios e os 20% de baixo licitaram uma média de 16 dólares. No final, era notório que os alunos cujos números de segurança social se situavam nos 20% do topo colocaram ofertas entre 216 e 346% superiores às dos alunos cujos números terminava nos 20% mais baixos (veja a tabela na página seguinte).

Preços médios pagos pelos vários produtos de cada um dos cinco grupos da terminação numérica da segurança social e as respectivas correlações com as ofertas submetidas no leilão.

Produtos	Intervalo dos últimos dois dígitos do número da SS					Correlações*
	00-19	20-39	40-59	60-79	80-99	
Rato sem fios	\$8.64	\$11.82	\$13.45	\$21.18	\$26.18	0.42
Teclado sem fios	\$16.09	\$26.82	\$29.27	\$34.55	\$55.64	0.52
Livro de <i>design</i>	\$12.82	\$16.18	\$15.82	\$19.27	\$30.00	0.32
Chocolates <i>Neuhaus</i>	\$9.55	\$10.64	\$12.45	\$13.27	\$20.64	0.42
<i>Cotes du Rhône</i> de 1998	\$8.64	\$14.45	\$12.55	\$15.45	\$27.91	0.33
<i>Hermitage</i> de 1996	\$11.73	\$22.45	\$18.09	\$24.55	\$37.55	0.33

* A correlação é uma medida estatística do relacionamento entre duas variáveis. O seu intervalo varia entre -1 e +1. Uma correlação 0 significa que a mudança de valor de uma variável não tem significado na alteração de valor da outra variável.

Se os últimos dois números do seu cartão da segurança social forem altos, já sei que está a pensar «andei a pagar demais a vida toda!». Porém, não é verdade. Estes números serviram de âncora neste caso, porque nós os pedimos. Podíamos ter sugerido a temperatura no momento ou o preço dos produtos recomendados pelos

fabricantes. Na realidade, qualquer pergunta teria servido de âncora. Isso parece racional? Claro que não, mas é assim que somos, parecidos com os gansos bebês, afinal*.

Os dados tinham outro aspecto interessante. Apesar da vontade de pagar por estes produtos ser arbitrária, não deixava de ser lógica e coerente. Quando analisámos as ofertas dos dois pares de produtos relacionados (os dois vinhos e os dois artigos informáticos), os seus preços relativos eram incrivelmente lógicos. Todos estavam dispostos a pagar mais pelo teclado do que pelo rato, e mais pelo *Hermitage* de 1996 do que pelo *Cotes du Rhône* de 1998. Isto significava que, uma vez que os participantes estavam dispostos a dar um determinado preço por um produto, a sua disposição para pagar mais por outros da mesma categoria era ajuizado relativamente ao primeiro (a âncora).

Isto é o que chamamos de coerência arbitrária. Os preços iniciais são grandemente «arbitrários» e podem ser influenciados pelas reacções a perguntas aleatórias mas, depois de estabelecidos na mente, esses preços não moldam apenas o que estamos dispostos a pagar por um produto, como também aquilo que estamos dispostos a pagar por produtos relacionados (o que os torna coerentes).

Tenho de acrescentar um esclarecimento importante à história que acabei de contar. Na vida, somos bombardeados com preços. Temos preços de venda recomendados pelos fabricantes de carros, cortadores de relva e máquinas de café. Temos a conversa habitual dos agentes imobiliários sobre os preços locais das casas. Porém, as etiquetas dos preços propriamente ditas não servem necessariamente de âncoras. Só o são quando consideramos comprar um produto ou um serviço a um preço determinado. É nesse momento que se estabelece a impressão. A partir daí, sentimo-nos dispostos a aceitar um leque de preços mas, como um puxão de um elástico *bungee*, vamos sempre buscar uma referência à âncora original. Assim, não só a primeira âncora influencia a decisão de compra imediata, como as outras que se seguem.

* Numa experiência semelhante com executivos e gestores (no curso de Formação Executiva do MIT), obtive os mesmos resultados com os seus números de segurança social que influenciaram os valores que eles se dispunham a pagar por chocolates, livros e outros artigos.

Por exemplo, podemos ver uma televisão LCD de alta definição, à venda por 3.000 dólares. A etiqueta do preço não é a âncora mas, se a decidirmos comprar (ou pensarmos seriamente nisso) por esse preço, a partir desse momento a decisão torna-se numa âncora para televisões LCD. É o nosso marco no chão e, a partir desse momento, quer procuremos outras televisões ou falemos disso num churrasco de jardim, as outras televisões de alta definição passam a ser julgadas relativamente a esse preço.

As âncoras influenciam todos os tipos de compras. Uri Simonsohn (professor na Universidade da Pensilvânia) e George Lowenstein, por exemplo, descobriram que as pessoas que se mudam para uma cidade nova ficam geralmente ancoradas aos preços da cidade anterior. De acordo com o seu estudo, as pessoas que saíam de mercados mais baratos (digamos, Lubbock, no Texas) para cidades de preços moderados (digamos, Pittsburgh), não aumentavam as suas despesas de acordo com o novo mercado*. Continuavam a gastar o mesmo a que estavam habituadas, mesmo que isso as obrigasse a viver em casas mais pequenas ou menos confortáveis. Do mesmo modo, as pessoas que vinham de cidades mais caras continuavam a gastar o mesmo dinheiro nas suas casas do que anteriormente. Ou seja, quem se muda de Los Angeles para Pittsburgh normalmente não reduz os gastos quando chega à Pensilvânia, e gasta a mesma quantia que costumava gastar em Los Angeles.

Parece que nos habituamos às particularidades dos mercados imobiliários e não mudamos com facilidade. Na verdade, a única forma de sairmos dessa «caixa» é alugar uma casa no novo local durante cerca de um ano, para nos ajustarmos ao novo ambiente e podermos realizar uma compra mais alinhada com o novo mercado.

PORTANTO, ANCORAMO-NOS NOS preços iniciais. Mas será que saltamos de um preço âncora para outro, mudando continuamente a nossa disposição para pagar? Ou a primeira âncora que encontramos permanece durante muito tempo e serve muitas decisões? Para res-

* O resultado não foi devido a riqueza, impostos ou outros motivos financeiros.

ponder a esta questão, decidimos fazer outra experiência, em que tentámos atrair os participantes a mudar de uma âncora para outra.

Envolvemos alunos não graduados, outros já formados e banqueiros de investimento de visita às instalações da universidade para recrutar novos empregados para as suas empresas. Iniciada a experiência, apresentámos-lhes três sons diferentes e, a seguir a cada um, perguntámos aos participantes se estariam dispostos a pagar uma dada quantia (que serviu de preço âncora) para os ouvir novamente. Um deles era um som agudo e alto de 3000 hertz durante trinta segundos, parecido com uma voz estridente a gritar. Outro era um som de largo espectro de trinta segundos (também chamado barulho branco), como uma televisão sem sinal. O terceiro era uma oscilação de trinta segundos entre sons agudos e graves (não tenho a certeza se os banqueiros perceberam exactamente o que estavam a experimentar, mas é possível que os nossos sons irritantes fossem menos maçadores do que as suas conversas sobre investimentos bancários).

Resolvemos utilizar sons porque não existe um mercado para sons irritantes (e assim os participantes não podiam usar um preço de mercado para ponderar sobre o seu valor) e, especificamente, porque ninguém gosta destes sons (se usássemos música clássica, alguns teriam gostado mais do que outros). Criei centenas destes sons e escolhi estes por serem igualmente irritantes.

Colocámos os participantes com auscultadores defronte de monitores de computador no laboratório.

Quando a sala ficou em silêncio, o primeiro grupo recebeu a mensagem «Dentro de momentos, vai ouvir um tom desagradável nos auscultadores. Queremos saber o quanto desagradável ele é para si. Assim que terminar de o ouvir, vamos perguntar-lhe, hipoteticamente, se estaria disposto a repetir a experiência a troco de 10 cêntimos». O segundo grupo recebeu a mesma mensagem, mas com uma oferta de 90 cêntimos.

Os preços âncora faziam alguma diferença? Ligámos o som, neste caso o guincho de trinta segundos de 3000 hertz. Alguns participantes fizeram uma careta e outros rolaram os olhos.

Quando o guinchar acabou, colocámos a questão âncora, fraseada como hipótese, se cada um estaria disposto a repetir a experiência

pelo respectivo pagamento em dinheiro (10 cêntimos ao primeiro grupo e 90 ao segundo). Depois de responderem à questão âncora, os participantes escreveram no monitor o preço mais baixo que pediriam para ouvir novamente o som. A decisão era real, pois determinaria se o ouviriam novamente e se seriam pagos por isso*.

Pouco depois de terem introduzido os preços, souberam os resultados. Os que tinham inscrito um preço suficientemente baixo «ganharam» o som, a oportunidade (desagradável) de o ouvir outra vez e receberam dinheiro. Os que oferecerem valores mais altos não o ouviram e não foram pagos por essa parte da experiência.

Qual o propósito de tudo isto? Queríamos descobrir se os primeiros preços que sugerimos (10 e 90 cêntimos) tinham servido de âncora. E tinham mesmo. Aqueles a quem foi colocada a hipótese de receberem 10 cêntimos precisavam de muito menos dinheiro para ouvir o som novamente (em média, 33 cêntimos), relativamente aos que receberam a proposta dos 90 cêntimos. Este segundo grupo pedia mais do dobro para repetir a experiência enervante. Está a ver a diferença que fez o preço sugerido?

MAS ISTO FOI apenas o começo da nossa exploração. Também queríamos conhecer a influência que a âncora tem em decisões futuras. Suponha que dávamos aos participantes a possibilidade de largar esta âncora e pegar noutra. Fá-lo-iam? Em termos de gansos bebés, seguiriam a sua primeira impressão até ao meio do lago e depois, a meio caminho, mudariam de lealdade para uma nova mãe gansa? Em termos de gansos, podemos apostar em como se manteriam fiéis à mãe original. E com os humanos? As duas seguintes etapas da experiência pretenderam elucidar essa questão.

Na segunda etapa da experiência, pegámos em participantes dos grupos dos 10 e dos 90 cêntimos e demos-lhes um tratamento de trinta segundos com um som branco e sussurrante. «Hipotética-

* Para termos a certeza de que as ofertas recebidas eram mesmo os valores mais baixos pelos quais os participantes repetiriam a experiência, utilizámos o «procedimento Becker-De-Groot-Marschak». É uma espécie de leilão, em que cada participante licita contra um número aleatoriamente escolhido pelo computador.

mente, ouviria isto novamente por 50 centavos?», perguntámo-lhes no final, e eles pressionavam sim ou não no computador.

«Muito bem, *quanto* precisaria que lhe pagassem para o ouvir?», perguntámos. Clicaram o seu preço mais baixo, o computador fez o seu trabalho e, dependendo das ofertas, certos participantes ouviram o som novamente e receberam o seu dinheiro e outros não. Quando comparámos os preços, o grupo dos 10 centavos tinha feito ofertas muito inferiores ao dos 90 centavos. Isto significa que, apesar dos dois grupos terem sido igualmente expostos à sugestão dos 50 centavos como âncora principal («Hipoteticamente, ouviria este som outra vez por 50 centavos?»), predominou a primeira âncora nesta categoria de sons irritantes (10 centavos para uns e 90 para outros).

Porquê? Talvez os participantes do grupo dos 10 centavos tenham dito a si próprios qualquer coisa do género «bem, já ouvi esse som irritante por menos dinheiro e este som não é muito diferente. Se disse uma quantia mais baixa para o som anterior, acho que aguento este pelo mesmo preço». Os que estavam no grupo dos 90 centavos usaram o mesmo tipo de lógica mas, como o ponto de partida era diferente, o final também o foi. Pensaram «bem, já ouvi um som irritante por um preço alto. Este não é muito diferente, acho que o posso aguentar pelo mesmo preço». Na verdade, manteve-se o efeito da primeira âncora, o que sugere que as âncoras têm um efeito duradouro nos preços actuais, bem como nos futuros.

Esta experiência teve mais um passo. Desta vez, os participantes ouviram o som que oscilava entre os graves e os agudos durante trinta segundos. Perguntámos ao grupo dos 10 centavos «Hipoteticamente, ouviria este som outra vez por 90 centavos?» e, ao grupo dos 90 centavos, «Ouviria novamente este som por 90 centavos?». Tendo lançado as nossas âncoras, iríamos ver qual delas, a local ou a primeira, exercia maior influência.

Mais uma vez, os participantes responderam sim ou não. Depois pedimos-lhes as suas ofertas reais «quanto precisaria para ouvir este som outra vez?». Neste ponto, já possuíam uma história com três âncoras, a primeira que encontraram na experiência (10 ou 90 centavos), a segunda (50 centavos) e a última (90 ou 10 centavos). Qual delas teria maior influência no preço que exigiriam para ouvir novamente o som?

Mais uma vez, as mentes dos nossos participantes pareceram dizer «Se ouvi o primeiro som por x centimos, e também ouvi o segundo por x centimos, então certamente que também posso ouvir este por x centimos!» Foi o que fizeram. Os que tinham adoptado primeiro a âncora dos 10 centimos aceitaram preços baixos, mesmo depois de serem sugeridos os 90 centimos como âncora. Por outro lado, os que primeiro tinham recebido a âncora dos 90 centimos continuaram a pedir preços altos, independentemente das âncoras seguintes.

O que provámos com isto? Que as nossas primeiras decisões ressoam durante uma longa cadeia de decisões. As primeiras impressões são importantes, quer se trate de nos lembrarmos que o nosso primeiro leitor de DVD custou muito mais do que os modernos de hoje (e percebendo assim que os preços actuais são um roubo), como lembrar que a gasolina já custou 80 centimos por litro, o que torna dolorosas todas as idas à bomba. Em todos os casos, as âncoras aleatórias, e as não tanto aleatórias assim, que encontramos pela vida e nos influenciaram, mantêm-se durante muito tempo depois das decisões iniciais tomadas.

AGORA QUE JÁ sabemos que nos comportamos como gansos, é importante compreender o processo que transforma as nossas primeiras decisões em hábitos de longo prazo. Considere o seguinte exemplo. Vai a passar por um restaurante e vê duas pessoas à espera de entrar. Pensa que «este restaurante deve ser bom, já que tem gente à espera» e coloca-se na fila também. Passa outra pessoa, que vê três pessoas na fila e pensa «Este restaurante deve ser fantástico», pelo que se junta à fila. Acontece o mesmo com outras pessoas. Chamamos-lhe comportamento de rebanho, e ocorre quando assumimos que uma coisa boa (ou má) está na base do comportamento das outras pessoas e as imitamos.

Também existe outro tipo de comportamento de rebanho, a que chamamos auto-rebanho, e que ocorre quando pensamos que o nosso próprio comportamento se baseia numa coisa boa (ou má). Essencialmente, depois de sermos nós a primeira pessoa da fila naquele restaurante, começamos a fazer fila atrás de nós mesmos em experiências subsequentes. Como é isso? Deixe-me explicar.

Recorde a primeira vez que conheceu um Starbucks, há muitos anos (assumo que quase toda a gente já passou por isso, uma vez que há um Starbucks em cada esquina da América). Numa determinada tarde com imensas voltas para dar, sente-se sonolento e bem precisado de uma bebida energética. Vê uma montra do Starbucks e entra. Os preços do café são um choque, pois há anos que anda a beber o café coado do Dunkin' Donuts. Mas, agora que entrou e sentiu curiosidade em experimentar um café a este preço, surpreende-se a si mesmo comprando um café pequeno, gozando o seu paladar e o efeito que provoca e sai.

Na semana seguinte, torna a passar por um Starbucks. Deverá entrar? O processo decisório ideal deveria ter em conta a qualidade do café (o do Starbucks *versus* o do Dunkin' Donuts), os preços dos dois sítios e, claro está, o preço (ou o valor) de andar mais uns quarteirões para chegar ao Dunkin' Donuts. É uma computação complexa e você prefere a abordagem mais simples, do tipo «Já fui ao Starbucks e gostei do café, portanto esta é uma boa decisão». Assim, entra e bebe mais um café pequeno.

Ao fazê-lo, transformou-se na segunda pessoa da fila, atrás de si próprio. Uns dias mais tarde, passa outra vez por um Starbucks e, desta vez, lembra-se vividamente das decisões anteriores e, *voilà!*, agora é a terceira pessoa da fila, sempre atrás de si próprio. Nas semanas seguintes, torna a entrar várias vezes e sente cada vez mais que está a agir de acordo com as suas preferências. Beber café no Starbucks tornou-se num hábito.

MAS A HISTÓRIA não termina aqui. Já se habituou a pagar mais pelo café e ligou-se a um novo padrão de consumo, pelo que passam a ser mais fáceis outras mudanças. Talvez passe da chávena pequena de 2.20 dólares para a média de 3.50 dólares ou para a Venti, de 4.15 dólares. Mesmo que nem saiba como foi parar a essa gama de preços, parece lógico passar a um café maior e mais caro, tal como experimentar outras ofertas do Starbucks, como o Caffè Americano, o Caffè Misto, o Macchiato e o Frappuccino.

Se pensar um pouco nisto, não é muito claro se deve ou não gastar tanto dinheiro em café no Starbucks, em vez do mais barato

no Dunkin' Donuts, ou até do café gratuito no escritório, mas agora já não pensa nesses termos. Como já tomou a mesma decisão várias vezes, assume que é assim que quer gastar o seu dinheiro. Tornou-se no rebanho de si próprio, alinhou-se com a sua experiência inicial no Starbucks e agora faz parte da multidão.

CONTUDO, ESTA HISTÓRIA tem algo de estranho. Se as âncoras se baseiam em decisões iniciais, como é que o Starbucks se tornou numa, em primeiro lugar? Ou seja, se estávamos já ancorados aos preços do Dunkin' Donuts, como é que mudámos para o Starbucks? Esta parte é que é muito interessante.

Quando Howard Schultz criou o Starbucks, era um empresário intuitivo como Salvador Assael. Trabalhava afincadamente para distinguir o Starbucks dos outros cafés, não só no preço como também pelo ambiente, e resolveu desenhá-lo desde o princípio como uma cafetaria continental.

Nas primeiras lojas sentia-se o aroma flagrante do café torrado (de qualidade bem melhor do que o Dunkin' Donuts). Vendiam moagens francesas sofisticadas e as vitrinas continham produtos apetecíveis, como *croissants* de amêndoa, biscoitos e pastéis com framboesas. Enquanto o Dunkin' Donuts vendia café pequeno, médio e grande, o Starbucks oferecia o Curto, o Alto, o Grande e o Venti, além de bebidas com nomes sonantes como Caffè Americano, Caffè Misto, Macchiato e Frappuccino. Por outras palavras, faziam tudo para proporcionar uma experiência diferente, tão diferente que nem usámos os preços do Dunkin' Donuts como âncora e nos mantivemos abertos a aceitar uma nova. Em grande parte, foi assim que o Starbucks teve tanto sucesso.

GEORGE, DRAZEN E EU ficámos tão entusiasmados com as experiências do livre arbítrio coerente que decidimos esticar um pouco mais a ideia. Desta vez, quisemos testar uma variante diferente.

Lembra-se do famoso episódio nas *Aventuras de Tom Sawyer*, em que Tom transformou a pintura da vedação da Tia Polly num exercício de manipulação dos amigos? Como certamente se lembra, Tom aplicou a tinta com animação, fingindo gostar do que estava a fazer.

«Chamas a isto trabalho?», disse aos amigos. «Um rapaz tem a oportunidade de pintar uma vedação todos os dias?» Armados com esta nova «informação», os seus amigos descobriram as alegrias de pintar uma vedação. Não demorou muito até lhe pagarem pelo privilégio e desempenharem a tarefa com verdadeiro prazer. Foi um resultado verdadeiramente espectacular.

Da nossa perspectiva, Tom transformou uma experiência negativa numa positiva, transformando uma situação que exigia uma compensação numa em que as pessoas (os seus amigos) se dispuseram a pagar para se divertirem. Conseguiríamos fazer o mesmo? Resolvemos experimentar.

Um dia, para surpresa dos meus alunos, comecei uma aula de Psicologia de Gestão com uma selecção de poesia, um excerto de «Sejas Tu Quem Fores Que Agora Me Seguras a Mão» das *Folhas de Erva*, de Walt Whitman:

*Sejas tu quem fores que agora me seguras a mão,
Se uma coisa falta tudo é inútil,
Aviso-te lealmente antes que queiras mais de mim,
Não sou o que supunhas mas muito diferente.
Quem é aquele que me há-de seguir?
Quem se inscreverá como candidato aos meus
afectos?
O caminho é suspeito, o resultado incerto, talvez
destrutivo,
Terias que renunciar a tudo o resto, gostaria de ser
o teu único e exclusivo modelo,
A tua iniciação seria longa e esgotante,
Toda a passada história da tua vida em
conformidade com as vidas que te rodeiam
teria de ser abandonada,
Por isso liberta-me agora, não te preocupes mais,
Tira a mão do meu ombro,
Deixa-me e segue o teu caminho⁵.*

Fechei o livro e disse aos meus alunos que iria ler três excertos das *Folhas de Erva* nessa sexta-feira à noite, um curto, um médio e

outro longo. Devido ao espaço limitado, decidi proceder a um leilão para determinar quem poderia assistir. Distribuí folhas para escreverem as respectivas ofertas, mas antes coloquei-lhes uma pergunta.

Pedi que metade escrevesse se, hipoteticamente, estariam dispostos a pagar-me 10 dólares por uma declamação de dez minutos de poesia. Perguntei à outra metade se, hipoteticamente, estariam dispostos a ouvir-me recitar poesia se eu lhes pagasse 10 dólares.

Obviamente, isso serviu de âncora. Depois pedi aos alunos que licitassem por um lugar para a ocasião. Acha que a âncora inicial influenciou as ofertas seguintes?

Antes de lhe contar, considere duas coisas. Primeiro, o meu talento declamador não é dos melhores. Portanto, pedir a alguém 10 dólares para me ouvir é capaz de ser um tanto exagerado. Em segundo lugar, mesmo tendo perguntado aos estudantes se me pagariam pelo privilégio de assistir à declamação, eles não precisavam de oferecer nada. Podiam ter invertido a situação e pedir-me a mim que lhes pagasse a eles.

E agora os resultados (tambores, por favor). Os que responderam à pergunta hipotética de me pagarem a mim estavam mesmo dispostos a pagar pelo privilégio. Em média, ofereceram cerca de um dólar pela leitura curta, dois pela média e três pela mais longa (afinal de contas, se calhar podia ganhar a vida fora da universidade).

Mas então, e os que estavam ancorados ao pensamento de receberem dinheiro (em vez de me darem a mim)? Como pode esperar, quiseram ser pagos, em média, 1.30 dólares para ouvir o excerto curto, 2.70 dólares o médio e 4.80 dólares para aguentar a declamação mais longa.

Tal como Tom Sawyer, consegui ter uma experiência ambígua (se me ouvisse recitar poesia, iria entender como ela é mesmo ambígua) e transformá-la arbitrariamente numa experiência agradável ou dolorosa. Nenhum dos alunos sabia se valia a pena pagar pela qualidade da minha declamação ou se valia a pena ser compensado para a ouvir (não sabiam se a experiência era agradável ou dolorosa). Mas, depois de formada a primeira impressão (de que me iriam pagar ou eu a eles), as cartas estavam na mesa e a âncora lançada. Além disso, depois de tomada a primeira decisão, as outras seguiram-se no que pareceu uma forma coerente e lógica. Os alunos não sabiam se ouvir-

-me a recitar poesia era uma boa ou má experiência mas, fosse qual fosse a sua primeira decisão, usaram-na como base das suas decisões subsequentes e forneceram um padrão coerente de reacções às três leituras de poesia.

Claro que Mark Twain chegou às mesmas conclusões. «Se Tom fosse um filósofo grandioso e sábio, como o escritor deste livro, já teria compreendido que o trabalho consiste em qualquer coisa que o corpo é obrigado a fazer e que o lazer é tudo o que o corpo não é obrigado a fazer.» Mark Twain também observou que «existem senhores ricos em Inglaterra que conduzem carruagens de passageiros de quatro cavalos durante o Verão, numa linha diária de trinta ou quarenta quilómetros por dia, porque esse privilégio lhes custa uma quantia considerável mas, se alguém lhes quisesse pagar pelo serviço, a tarefa passaria a ser trabalho e eles renunciariam a fazê-la*.»

ONDE NOS LEVAM estes pensamentos? Para já, ilustram as várias escolhas que fazemos, as triviais e as profundas, em que as âncoras desempenham um papel importante. Decidimos se comemos ou não um Big Mac, se fumamos, passamos semáforos vermelhos, férias na Patagónia, escutamos Tchaikovsky, assistimos a conferências médicas, casamos, temos filhos, vivemos nos subúrbios, votamos nos republicanos, etc. Segundo a teoria económica, baseamos essas decisões nos nossos valores fundamentais, o que gostamos e não gostamos.

Mas quais são as lições principais destas experiências sobre a vida em geral? Será que as vidas que tão cuidadosamente arquitectámos são principalmente um produto da coerência arbitrária? Será que tomamos decisões arbitrárias nalgum ponto do passado (como os gansos bebés que adoptaram Lorenz como progenitor) e, a partir de então, construímos as nossas vidas nessa base, assumindo que as decisões iniciais foram sensatas? Será assim que escolhemos as nossas carreiras, os cônjuges, a roupa que vestimos e o corte de cabelo? Começaram por ser decisões inteligentes? Ou foram primeiras impressões aleatórias que se descontrolaram?

* Voltaremos a esta observação astuta no capítulo sobre normas sociais e de mercado (Capítulo 4).

Descartes disse, *cogito ergo sum*, «penso, logo existo». Mas, se não formos mais do que a soma de comportamentos iniciais, ingênuos e aleatórios. Como é?

Estas questões podem ser difíceis de resolver mas, em termos das nossas vidas pessoais, podemos melhorar activamente os comportamentos irracionais. Podemos começar, ganhando consciência das nossas vulnerabilidades. Suponha que quer comprar a última palavra em telemóveis (com três *megapixels* e câmara digital com *zoom x 8*) ou mesmo um café *gourmet* de 4 dólares. Pode começar por questionar esse hábito. Como foi que começou? A seguir, pergunte a si mesmo que prazer isso lhe traz. É tanto quanto pensava? Consegue reduzir ligeiramente o hábito e gastar o dinheiro que sobra noutra coisa qualquer? Na verdade, faz tantas coisas que se devia treinar em questionar os comportamentos repetidos. No caso do telemóvel, poderá ficar um passo a trás, contentar-se com uma despesa menor e aproveitar o dinheiro noutra coisa qualquer? Quanto ao café, em vez de perguntar que mistura vai beber hoje, pergunte a si mesmo se vale sequer a pena beber essa chávena habitual de café caro*.

Também devemos prestar atenção à primeira decisão que tomamos no que vai ser uma longa cadeia de decisões (sobre vestuário, comida, etc.). Quando tomamos uma decisão dessas, parece-nos uma coisa simples e sem grandes consequências mas, na verdade, o poder da primeira decisão pode ter um efeito tão duradouro que impregna as decisões futuras durante muitos anos. Assim, a primeira decisão é crucial e devemos prestar-lhe a maior atenção.

Sócrates disse que uma vida não examinada não merece ser vivida. Talvez seja tempo de inventariar as impressões e as âncoras das nossas vidas. Mesmo que antes tenham parecido totalmente razoáveis, será que ainda o são? Quando reconsideramos escolhas antigas, abrimo-nos a novas decisões e oportunidades. Isto parece lógico.

* Não pretendo sugerir que é má decisão gastar dinheiro todos os dias num café maravilhoso, ou mesmo várias vezes por dia. Só quero dizer que devemos questionar as nossas decisões.

NO ENTANTO, TODA esta conversa sobre âncoras e gansos bebês tem implicações que vão além das preferências dos consumidores. A economia tradicional assume que os preços dos produtos no mercado são determinados pelo equilíbrio entre duas forças, a produção a um dado preço (oferta) e os desejos dos indivíduos com poder de compra a um dado preço (procura). O valor em que convergem estas duas forças determina o preço do mercado.

É uma ideia elegante, mas assenta essencialmente na suposição de que ambas as forças são independentes e que juntas produzem um preço de mercado. Os resultados de todas as experiências apresentadas neste capítulo (e a própria ideia básica da coerência arbitrária) desafia essas suposições. Primeiro, e de acordo com o enquadramento económico convencional, a vontade dos consumidores em pagar é um dos dois factores que determinam os preços de mercado (constitui a procura). Como demonstram as nossas experiências, o valor que as pessoas estão dispostas a pagar é facilmente manipulável e isso significa que, na realidade, os consumidores nem sempre dominam as suas preferências e os preços que estão dispostos a pagar por diferentes produtos e experiências.

Em segundo lugar, enquanto esse enquadramento económico assume que as forças da procura e da oferta são independentes, o tipo de manipulações das âncoras que aqui demonstramos sugerem que, de facto, elas são dependentes. No mundo real, as âncoras vêm dos preços de venda recomendados pelos fabricantes, dos preços publicitados, das promoções, apresentações dos produtos, etc., ou seja, as variáveis estão todas do lado da oferta. Assim, parece que, em vez de ser a vontade de pagar dos consumidores a influenciar os preços de mercado, essa casualidade é algo invertida e são os próprios preços de mercado que influenciam a disposição dos consumidores de pagar pelos produtos. E isso significa que a procura não é, de facto, uma força completamente separada da oferta.

A HISTÓRIA NÃO acaba aqui. Na conjuntura da coerência arbitrária, as relações que observamos no mercado entre a oferta e a procura (por exemplo, comprando mais iogurtes quando estão em promoção) não se baseiam em preferências mas na memória. Vou exemplificar esta

ideia. Pense no leite e no vinho que consome actualmente e imagine que amanhã vão ser lançados dois impostos novos sobre esses produtos. Um reduz o preço do vinho em 50% e o outro aumenta o do leite em 100%. O que acha que vai acontecer? As mudanças de preços vão afectar seguramente o consumo e muita gente vai passar a andar com um ar mais alegre e com menos cálcio no organismo. Mas imagine o que aconteceria se as alterações de preços fossem acompanhadas por uma amnésia induzida dos preços anteriores dos dois produtos e você não se lembrasse do que costumava pagar por eles?

Desconfio que as alterações de preços teriam um efeito enorme na procura, se as pessoas se lembrassem dos anteriores e notassem os aumentos, mas também desconfio que, sem a memória dos preços passados, essas alterações teriam, se tanto, um efeito trivial na procura. Se as pessoas não tivessem memória dos preços passados, o consumo do leite e do vinho manter-se-ia praticamente igual, como se os preços não tivessem mudado. Por outras palavras, a sensibilidade que revelamos às alterações de preços pode ser devida em grande parte à memória do que pagámos antes e ao desejo de coerência com as decisões passadas. Não é um reflexo das nossas verdadeiras preferências ou do nosso nível de procura.

Aplicava-se o mesmo princípio se o governo decidisse impor um imposto que duplicasse o preço da gasolina. A teoria económica convencional diz que isso reduziria a procura. Mas será? Certamente, as pessoas começariam por comparar os preços com as respectivas âncoras, sentir-se-iam chocadas pelos novos preços e talvez diminuíssem o consumo de gasolina ou comprassem um carro híbrido. Mas, a longo prazo e depois de nos ajustarmos aos novos preços e às novas âncoras (tal como nos ajustamos ao preço de uns ténis da *Nike*, da água engarrafada e de tudo o resto), o consumo de gasolina aos novos preços pode, de facto, aproximar-se dos valores anteriores ao imposto. Tal como no caso do Starbucks, este processo de reajustamento acelera quando a alteração é acompanhada de outras mudanças, como um novo tipo de combustível (como o etanol baseado em milho).

Não estou a sugerir que a duplicação do preço da gasolina não tivesse efeito no consumo, mas acredito que, a longo prazo, teria uma influência na procura muito menor do que se poderia supor pelas reacções do mercado aos aumentos dos preços.

OUTRA IMPLICAÇÃO DA coerência arbitrária são os apregoados benefícios do mercado e do comércio livres. A ideia básica do mercado livre é que se eu tiver uma coisa que você valoriza mais do que eu, digamos um sofá, o comércio desse objecto vai beneficiar-nos aos dois, o que significa que o benefício mútuo da troca assenta na suposição de que todos os intervenientes do mercado conhecem o valor do que possuem e de todas as coisas que tentam transaccionar.

Porém, uma vez que as nossas escolhas são frequentemente afectadas por âncoras aleatórias e iniciais, como constatámos pelas nossas experiências, as escolhas e as transacções que fazemos não são necessariamente um reflexo exacto do prazer ou da utilidade real que tiramos desses produtos. Por outras palavras, em diversos casos tomamos decisões no mercado que podem não reflectir o prazer que obtemos de diferentes itens. Se não pudermos avaliar correctamente estes valores de prazer e, em vez disso, seguirmos âncoras arbitrárias, deixa de ser óbvio que a oportunidade de transacção nos deixe em melhor situação. Por exemplo, devido a algumas âncoras iniciais infelizes, podemos erroneamente trocar uma coisa que nos dá verdadeiro prazer (mas que, lamentavelmente, teve uma âncora inicial muito baixa) por outra que nos dá menos prazer (mas que teve uma âncora alta, devido a condições aleatórias). Se são as âncoras e as suas respectivas memórias que determinam o nosso comportamento, e não as preferências, porque é que encaramos o comércio como algo essencial à maximização da felicidade (utilidade) pessoal?

ONDE É QUE isto tudo nos conduz? Se não podemos contar com as forças da oferta e da procura para otimizar os preços do mercado, nem com os mecanismos do mercado livre para otimizar a nossa utilidade, talvez fosse bom procurá-la noutro sítio. É o caso específico dos serviços essenciais da sociedade, como a saúde, a medicina, a água, a electricidade, a educação e outros recursos importantes. Se aceitarmos a premissa de que as forças do mercado nem sempre o regulam da melhor forma, juntamo-nos aos que acreditam que o governo (esperemos que razoável e sensato) deve desempenhar um

papel maior na regulação de certas actividades do mercado, mesmo que isso possa limitar a livre iniciativa. Certamente, um mercado livre baseado na oferta, na procura e sem fricções seria o ideal, se fôssemos verdadeiramente racionais. Mas, sendo irracionais, as políticas vigentes deviam tomar esse facto em consideração.

Capítulo 3

O custo do custo zero

Por que pagamos demais quando não pagamos nada

Já guardou um cupão de oferta de uma embalagem de café GRÁTIS!, mesmo quando não bebe café nem possui uma máquina para o tirar? E todos aqueles acompanhamentos grátis que amontoa no prato num bufete, mesmo depois de o seu estômago já doer de tanto comer? E que dizer de todas as inutilidades GRÁTIS que acumula em casa, a *T-shirt* promocional da estação de rádio, o urso de peluche que vinha com os chocolates do dia de São Valentim e o calendário magnético que a companhia de seguros manda todos os anos?

Todos sabemos que sabe bem receber uma coisa de graça. Parece que o zero não é só mais um preço, é também um ponto emocional quente e uma fonte de entusiasmo irracional. Compraria uma coisa de 50 centavos que tivesse um desconto para 20? Talvez. E se o desconto fosse ainda maior e só custasse 2 centavos? Talvez. Mas ficava com o objecto de 50 centavos se ele fosse grátis? Claro que sim!

O que tem o custo zero de tão especial que o torna tão irresistível? Porque é que o GRÁTIS nos deixa tão contentes? Afinal de contas, as coisas gratuitas até nos podem trazer problemas, uma vez que coisas que nunca sonharíamos comprar se tornam muito apelativas, assim que são gratuitas. Nunca recolheu lápis, porta-chaves e blocos de papel numa conferência, mesmo que tenha que os carregar para casa e acabe por deitar a maioria deles para o lixo? Já passou muito tempo numa fila (tempo demais) só para ganhar um gelado *Ben & Jerry* grátis? Ou comprou duas unidades de qualquer coisa que não precisa, só para ter a terceira de graça?

O ZERO TEM uma longa história. Foram os habitantes da Babilónia que inventaram o conceito do zero e os gregos antigos debatiam-no em termos sublimes (como podia alguma coisa ser nada?). Pingala, o antigo sábio indiano, juntou o zero ao número 1 para obter dígitos duplos e os Maias e os romanos incorporaram-no nos seus sistemas numéricos. Porém, foi em 498 a. C. que o zero encontrou o seu lugar, quando o astrónomo indiano Aryabhata se sentou na cama e exclamou «*Sthanam sthanam dasa gunam*», que se traduz aproximadamente por «ponto a ponto em 10 vezes o valor». Nasceu assim o sistema decimal do valor e o zero ganhou importância. Passou para o mundo árabe, onde prosperou e atravessou a Península Ibérica até à Europa (graças aos mouros hispânicos), foi aperfeiçoado pelos italianos e, eventualmente, navegou pelo Atlântico para o Novo Mundo, onde passou a ser largamente utilizado (juntamente com o dígito 1) num sítio chamado Silicon Valley.

Esta foi uma breve história do zero, mas o seu conceito aplicado ao dinheiro é menos conhecido. Acho até que nem tem uma história própria mas, mesmo assim, a palavra GRÁTIS! tem implicações gigantescas, não só em descontos e promoções, mas também na tomada de decisões que nos podem trazer benefícios, a nós e à sociedade.

Se o GRÁTIS! fosse um vírus ou uma partícula subatômica, poderia observá-la com um microscópio de electrões, tingi-la com diferentes elementos que revelassem a sua natureza ou dividi-la de algum modo para ver a composição interior. Na economia comportamental, usamos um instrumento diferente, que nos permite abrandar o comportamento humano e examiná-lo quadro-a-quadro, à medida que se desenrola. Como indubitavelmente já percebeu, este procedimento chama-se experiência.

NUMA EXPERIÊNCIA, Kristina Shampanier (uma aluna PhD do MIT), Nina Mazar (professora na Universidade de Toronto) e eu entrámos no mundo dos chocolates. Bem, mais ou menos. Colocámos uma bancada num edifício público onde oferecemos dois tipos de chocolates, trufas *Lindt* e *Kiss* da Hershey. Por cima das nossas cabeças, um cartaz grande dizia: «Um Chocolate Por Cliente». Quando os

potenciais clientes se aproximaram, viam os dois tipos existentes e os preços respectivos*.

Para quem não é entendido em chocolates, o *Lindt* é fabricado por uma empresa suíça que faz excelentes misturas de cacau há cento e sessenta anos. As suas trufas de chocolate são especialmente boas, sofisticadamente cremosas e irresistíveis. Custam cerca de 30 centimos cada, quando as compramos avulso. Por outro lado, os *Kiss* da Hershey, são chocolates bonzinhos mas, convenhamos, são bem vulgares e produzidos a uma média de oitenta milhões por dia em Hershey, na Pensilvânia, onde até os candeeiros de rua têm a forma inequívoca dos *Kiss* de chocolate.

Então, o que aconteceu quando os «clientes» se aproximaram da mesa? Quando colocámos as trufas *Lindt* a 15 centimos e os *Kiss* a 1 centimo, não nos admirámos de ver os clientes a agir bastante racionalmente. Compararam a qualidade e o preço dos dois tipos de chocolate e depois fizeram a sua escolha. Cerca de 73% escolheram as trufas e 27% escolheram os *Kiss*.

A seguir, quisemos ver como o GRÁTIS! mudava a situação e oferecemos a trufa *Lindt* por 14 centimos e os *Kiss* de graça. Seria diferente? Deveria der diferente? Afinal, só baixámos ambos os chocolates um centimo.

Mas que grande diferença fez a palavra GRÁTIS! Os modestos *Kiss* da Hershey transformaram-se num belo favorito de 69% dos nossos clientes (comparados com os anteriores 27%), que desistiram das trufas da *Lindt* a um preço mais baixo. O seu consumo passou dos 73 para 31%.

O que se passou? Primeiro, é preciso dizer que há muitas vezes em que obter um artigo grátis faz todo o sentido. Se encontrar uma lata de meias desportivas grátis numa loja de desporto, por exemplo, nem tente disfarçar e agarre todas as que puder. A questão crítica surge quando o GRÁTIS! se torna numa luta entre um produto que custa dinheiro e outro que não custa nada, onde a presença da dita palavra nos pode levar a tomar más decisões. Por exemplo, imagine

* Os preços foram colocados de modo a só serem visíveis de perto, pois queríamos ter a certeza de não atrair pessoas diferentes em condições diferentes, para evitar o que se chama auto-selecção.

que vai a uma loja de desporto comprar um par de meias brancas, daquelas que têm os calcanhares almofadados e a ponteira reforçada. Quinze minutos depois, sai da loja sem as meias que queria, mas com umas mais baratas de que nem gosta (sem calcanhares e ponteiros reforçados), mas que incluíam um segundo par GRÁTIS! na embalagem. Está a desistir de uma compra melhor e a contentar-se com uma coisa que não quer, só porque foi seduzido pelo GRÁTIS!

Para replicar esta experiência com os nossos chocolates, dissemos aos clientes que só podiam escolher um dos chocolates, o *Kiss* ou a trufa. Era uma decisão do tipo e/ou, como a de escolher entre um par de meias ou outro. Foi isso que acentuou a reacção dos clientes ao *Kiss* GRÁTIS! Os dois chocolates tinham o mesmo desconto em dinheiro. A diferença relativa entre os dois manteve-se, bem como o prazer esperado de cada um.

De acordo com a teoria económica convencional (a simples análise de custo/benefício), a redução de preços não devia induzir qualquer mudança no comportamento dos clientes. Antes, cerca de 27% escolheu *Kiss* e 73% preferiu as trufas. Como nada mudou em termos relativos, a reacção à redução de preço deveria ter sido exactamente a mesma. Se ali tivesse passado um economista, a girar a bengala e a debitar a teoria económica convencional, teria certamente dito que a situação se manteve igual e que os nossos clientes deveriam preferir as trufas na mesma proporção*.

E nós aqui, com gente a empurrar a mesa para arrebanhar os *Kiss* da Hershey, não por terem realizado uma análise razoável do seu custo/benefício antes de começarem às cotoveladas, mas apenas porque os *Kiss* eram GRÁTIS! Como são estranhos (mas previsíveis) os humanos!

INCIDENTALMENTE, ESTA CONCLUSÃO repetiu-se noutras experiências. Num dos casos, pusemos o preço dos *Kiss* a 2, 1 e zero cêntimos, e o das trufas a 27,26 e 25 cêntimos, em paralelo. Queríamos ver se a

* Para um relato mais pormenorizado deste tipo de decisões de um consumidor racional, leia o apêndice deste livro.

redução de 1 cêntimo nos *Kiss* e nas trufas causaria alguma diferença na proporção de clientes para cada um. Não causou mas, quando pusemos o *Kiss* gratuito, a reacção foi notória e os clientes pediam *Kiss* aos magotes.

Decidimos que a experiência poderia estar viciada, pois os clientes podiam não querer andar à procura de trocos na carteira ou não ter dinheiro consigo. Esse efeito tornaria a oferta do GRÁTIS! artificialmente mais apelativa. Para excluir essa possibilidade, conduzimos outras experiências nas cafetarias do MIT, onde exibimos os chocolates perto da caixa, como se fosse uma promoção regular da cafeteria e os alunos que estivessem interessados só tinham que os acrescentar à compra do almoço e proceder ao seu pagamento no final. O que aconteceu? Os alunos preferiram dramaticamente a opção GRÁTIS!

O QUE É TÃO CATIVANTE NO GRÁTIS? Porque temos este impulso irracional de pegar num artigo gratuito, mesmo quando não o queremos?

Creio que a resposta é a seguinte. A maioria das transacções têm um lado positivo e outro negativo mas, quando uma coisa é grátis, esquecemo-nos do último. O GRÁTIS! traz uma carga emocional tão forte que nos apercebemos do que está a ser oferecido como sendo muito mais valioso do que realmente é. Porquê? Acho que os humanos têm um medo intrínseco de perder e a verdadeira sedução do GRÁTIS! relaciona-se com esse medo. Quando escolhemos uma coisa grátis, não existe uma possibilidade visível de perda (porque é de graça). Suponhamos que escolhe o artigo que não é gratuito. Bom, agora já tem o risco de ter feito uma má decisão e a possibilidade de uma perda. Assim, dada a escolha, preferimos o que é de graça.

Por este motivo, no mundo dos preços o zero não é só mais um. Claro que 10 cêntimos podem fazer uma diferença enorme na procura (suponha que está a vender milhões de barris de petróleo), mas nada suplanta a carga emocional do GRÁTIS! Este *efeito do preço zero* é uma categoria à parte.

Obviamente, «comprar alguma coisa por nada» é um oxímoro, mas veja um exemplo de como caímos frequentemente na armadi-

lha de comprar uma coisa que não queremos, só por causa desse GRÁTIS! danado.

Há pouco tempo, vi um anúncio num jornal de um grande fabricante de electrónica, a oferecer sete DVDs grátis, na compra de um novo leitor DVD de alta definição. Antes do mais, será que preciso de um leitor de alta definição neste momento? Provavelmente não. Mas, mesmo que precisasse, não seria mais sensato esperar que os preços baixassem? É o que acontece sempre e os leitores de 600 dólares passam rapidamente para 200 dólares. Em segundo lugar, o fabricante dos DVDs tem uma agenda determinada atrás da actual oferta. Este sistema de alta definição está numa concorrência acérrima com a Blue-Ray, um sistema adoptado por muitos outros fabricantes. Neste momento, é a Blue-Ray que domina o mercado. Portanto, que parte da oferta poderá ser gratuita, quando a máquina pode ficar obsoleta (como os VCRs da Betamax)? Estes dois pensamentos racionais podem impedir-nos de cair sob o feitiço do GRÁTIS!, mas aqueles DVDs gratuitos pareciam mesmo bons!

QUANDO FALAMOS DE preços, ficar com alguma coisa de graça faz certamente a diferença. Mas o que aconteceria se a oferta não fosse gratuita, mas uma troca? Somos tão susceptíveis a produtos grátis quanto a ficar com produtos de graça? Há alguns anos, perto do Halloween, tive uma ideia para testar essa questão. Dessa vez, nem tive que sair de casa para obter uma resposta.

Ao início da noite, Joey, um miúdo de nove anos vestido de Homem Aranha com um saco amarelo grande, subiu as escadas do nosso alpendre de entrada. Vinha com a mãe, que queria certificar-se de que ninguém dava ao seu filho uma maçã com uma lâmina dentro (já agora, nunca existiram casos desses, trata-se apenas de um mito urbano). Contudo, ficou no passeio para que Joey tivesse a sensação de pedir doces-ou-travessuras sozinho.

Depois da pergunta habitual, doce-ou-travessura, pedi a Joey que estendesse a mão direita, onde coloquei três Kiss da Hershey, pedindo-lhe que os segurasse uns momentos. «Também podes ficar com uma destas duas barras de *Snickers*», disse eu, mostrando-lhe uma grande e uma pequena. «Na verdade, se me deres um desses

Kiss dou-te esta barra pequena de *Snickers* e, se me deres dois, dou-te esta maior.»

Um miúdo pode andar vestido como uma aranha gigante, mas de parvo é que não tem nada. A barra pequena de *Snickers* pesava 30 gramas e a grande pesava 60. Joey só tinha que me dar mais um Kiss (com cerca de 5 gramas) para ganhar 30 gramas extra de *Snickers*. A proposta podia ter baralhado um cientista aeroespacial mas, para um miúdo de nove anos, o cálculo foi fácil. Ganhava um retorno seis vezes superior ao investimento (em termos de peso de chocolate), se optasse pela barra grande de *Snickers*. Num segundo, Joey pôs dois Kiss na minha mão, pegou na barra de 60 gramas de *Snickers* e atirou-a para dentro do saco.

Não foi o único a tomar a mesma decisão. Todos os miúdos a quem fiz a mesma proposta, menos um, trocaram os dois Kiss pela barra grande de *Snickers*.

A miúda seguinte a percorrer a rua foi Zoe. Estava vestida de princesa, com um longo vestido branco, uma varinha mágica numa mão e uma abóbora laranja na outra. A irmã mais nova descansava confortavelmente nos braços do pai, amorosa e aconchegada numa fantasia de coelho. Aproximaram-se e Zoe gritou alegremente «Doce ou travesura!». Admito que já tenho respondido «Travessura!», maliciosamente. Os miúdos ficam embasbacados, pois nunca esperam essa resposta.

Neste caso, dei a Zoe o seu doce, três Kiss da Hershey, mas tinha um truque na manga. Fiz-lhe uma proposta, em que podia escolher entre uma barra grande *Snickers* em troca de um dos seus Kiss, ou a barra pequena GRÁTIS!, sem ter que dar nada em troca.

Um cálculo racional (amplamente demonstrado no caso de Joey) concluiria que o melhor acordo seria esquecer a barra pequena, pagar um Kiss e optar pela barra *Snickers* grande. Numa comparação de gramas de chocolate, era muito melhor desistir de um Kiss e ficar com a barra grande (60 g) em vez da pequena (30 g). Esta lógica foi evidente para Joe e os miúdos que enfrentaram um custo para as duas barras *Snickers*. Mas o que ia Zoe fazer? Será que a sua mente viva faria a escolha racional, ou o facto da barra pequena ser GRÁTIS! iria cegar a reacção certa e racional?

Como já deve ter adivinhado, Zoe e os restantes miúdos a quem fiz a mesma proposta, foram totalmente seduzidos pela oferta

GRÁTIS! Cerca de 70% desistiram do acordo melhor e optaram pelo pior, só porque era de graça.

No caso de estar a pensar que Nina, Kristina e eu gostamos de provocar criancinhas, é de mencionar que repetimos a experiência com crianças mais velhas, na verdade, alunos do centro do MIT. Os resultados replicaram o padrão observado no Halloween. A verdade é que a importância do custo zero não se limita às transacções monetárias. Quer se trate de produtos ou de dinheiro, simplesmente não resistimos à força gravitacional do GRÁTIS!

E VOCÊ, ACHA que controla o efeito GRÁTIS!?

Está bem. Proponho-lhe um teste. Suponha que lhe dou a escolher entre um certificado grátis da Amazon de 10 dólares e outro de 20 dólares, por 7 dólares. Pense rápido. Qual deles escolheria?

Se preferiu o certificado GRÁTIS!, respondeu como a maioria das pessoas que testámos num centro comercial de Boston. Mas pense outra vez. Um certificado de 20 dólares por 7 dólares rende um lucro de 13 dólares, o que suplanta claramente os 10 dólares do certificado gratuito. Está a ver o comportamento irracional da sua atitude?*

VOU CONTAR-LHE UMA história que descreve a verdadeira influência do GRÁTIS! no nosso comportamento. Há alguns anos, a Amazon.com começou a oferecer portes grátis em compras a partir de uma determinada quantia. Quem comprasse um livro de 16.95 dólares pagava mais 3.95 dólares pelos portes, por exemplo, mas se o cliente comprasse outro livro, num total de 31.90 dólares, os portes eram gratuitos.

Provavelmente, nem todos os clientes desejavam um segundo livro (e falo por experiência própria), mas os portes GRÁTIS! eram tão tentadores, que as pessoas estavam dispostas a pagar esse custo extra. Os profissionais da Amazon estavam muito contentes com

* Fizemos a mesma experiência, oferecendo certificados grátis de 10 dólares por 1 dólar e o de 20 dólares por 8 dólares. Desta vez, a maioria dos participantes preferiu o certificado de 20 dólares.

esta promoção, mas repararam que num certo lugar, em França, as vendas não tinham aumentado. O consumidor francês é mais racional do que os outros? É pouco provável. O que se descobriu foi que estavam a reagir a uma oferta diferente.

Eis o que aconteceu. Em vez de oferecer portes GRÁTIS! a partir de uma certa quantia, o departamento francês marcou os portes dessas encomendas a 1 franco, cerca de 20 cêntimos. Não parece muito diferente do GRÁTIS!, mas foi. Quando a Amazon alterou a promoção francesa para portes gratuitos, o país juntou-se a todos os outros num grande aumento de vendas. Ou seja, os portes por 1 franco, uma verdadeira pechincha, foram totalmente ignorados pelos franceses, ao passo que o GRÁTIS! provocou uma reacção intensa.

A American Online (AOL) teve uma experiência semelhante há vários anos, quando mudou de um serviço pago à hora para um tarifário mensal (em que podia ligar-se o tempo que quisesse por 19.95 dólares por mês). Além de se preparar para a nova estrutura de preços, a AOL equipou-se também para o que esperou ser um pequeno aumento de procura. E o que obteve? De um dia para o outro, passou de 140 000 clientes para 236 000 ligados ao sistema e a passar o dobro do tempo conectados. Pode parecer bom, mas não foi. As pessoas encontravam linhas ocupadas e a AOL teve que alugar rapidamente os serviços de outros fornecedores de Internet (que ficaram bem contentes por vender banda larga a AOL, ao preço de pás de neve no meio de uma tempestade). O que Bob Pittman (na altura, o presidente da AOL) não percebeu foi a reacção das pessoas ao apelo do GRÁTIS, que é parecido com a de um faminto à frente de um bufete.

QUANDO ESCOLHEMOS ENTRE dois produtos, é frequente reagirmos mais intensamente ao que é gratuito. Preferimos uma inscrição gratuita (sem benefícios incluídos) a uma que custa 5 dólares por mês mas, se esta incluir cheques de viagem gratuitos, facturação *on-line*, etc., e a gratuita não, acabamos por gastar mais neste pacote de serviços da conta GRÁTIS! do que na de 5 dólares. Do mesmo modo, podemos escolher uma hipoteca sem custos de encerramento, mas com taxas de juro e outras muito mais caras, acabando por optar por

uma coisa que não queremos só porque vem acompanhada de algo grátis.

A minha última experiência destas foi com um carro. Há uns anos, andava à procura de um carro novo e sabia que devia comprar uma carrinha. Até já tinha investigado as da *Honda* e sabia tudo sobre elas. Mas, quando um *Audi* me encantou com uma oferta sedutora de mudanças de óleo GRÁTIS! durante três anos, como podia eu resistir?

Para se honesto, o *Audi* era vermelho e desportivo e eu resistia à ideia de ser o pai maduro e responsável de dois filhos pequenos. Não é que me tenha deixado levar completamente pelas mudanças de óleo grátis mas, de um ponto de vista racional, a sua influência em mim foi injustificadamente forte. Só por ser GRÁTIS!, foi mais um argumento a que me pude agarrar.

Assim sendo, comprei o *Audi*, e as mudanças de óleo GRÁTIS! (poucos meses depois, a transmissão partiu-se quando conduzia na auto-estrada, mas isso é outra história). Uma cabeça mais fria teria feito uma análise mais racional. Conduzo cerca de 11 000 quilómetros por ano e é preciso mudar o óleo a cada 15 000. O preço de cada mudança ronda os 75 dólares, pelo que a minha poupança em três anos seria de 150 dólares, o que dava 0,5% do valor do carro por ano, o que não é exactamente um bom fundamento para a minha decisão. Mas a coisa é pior. Agora tenho um *Audi* atulhado até ao tecto com bonecos, um carrinho, uma bicicleta e a tralha toda das crianças. Quem me dera ter comprado uma carrinha.

O CONCEITO DO zero também se aplica ao tempo. Afinal de contas, o tempo gasto numa actividade não é aplicado noutra e, se passarmos 45 minutos numa fila à espera de um gelado GRÁTIS!, ou meia hora a preencher um formulário para um desconto irrisório, há outra coisa qualquer que não estamos a fazer com o nosso tempo.

O meu exemplo pessoal preferido é o dia de entradas grátis nos museus. Apesar de a maioria não ser muito cara, satisfazer o meu apetite pelas artes é muito mais apelativo a custo zero. Claro que não sou o único e, normalmente, os museus estão apinhados de gente nesses dias, as filas são enormes, é difícil ver seja o que for e é uma

maçada acotovelar a multidão no museu e na cafetaria. Será que me apercebo de que é um erro ir a museus quando a entrada é grátis? Claro que sim, mas vou à mesma.

O ZERO TAMBÉM influencia as nossas compras alimentares. Os fabricantes de comida têm que fornecer todo o tipo de informações nas respectivas embalagens. É preciso mencionar as calorias, a matéria gorda, as fibras, etc. É possível que a mesma atracção que sentimos pelo preço zero se aplique às calorias zero, aos ácidos gordos zero, zero carbonos, etc. Aplicando as mesmas regras, a *Pepsi* vende mais se anunciar «zero calorias» do que «uma caloria».

Suponha que está num bar, a conversar com os amigos. Uma marca de cerveja não tem calorias e uma outra tem três. Qual delas lhe dá a sensação de estar a beber uma cerveja mesmo *light*? Mesmo que a diferença calórica entre as duas seja irrisória, a de calorias zero reforça o seu sentimento de agir saudavelmente. É possível sentir-se tão bem que até pede uma dose de batatas fritas.

PORTANTO, PODE MANTER o *status quo* com uma taxa de 20 cêntimos (como no caso dos portes da Amazon em França), ou pode começar uma debandada geral anunciando alguma coisa GRÁTIS! Veja como a ideia é poderosa! O zero não é só mais um desconto, é uma zona inteiramente diferente. A diferença entre dois cêntimos e um cêntimo é pequena, mas entre um e zero é enorme!

Se for um empresário e conhecer esse facto, pode fazer coisas maravilhosas. Quer atrair uma multidão? Dê alguma coisa GRÁTIS! Quer vender mais produtos? Torne uma parte das compras GRÁTIS!

Do mesmo modo, podemos usar o conceito para conduzir políticas sociais. Quer pôr as pessoas a andar de carros eléctricos? Não se limite a baixar as taxas de registo e inspecção. Elimine-as, e terá criado o GRÁTIS! Se trabalhar em saúde, concentre-se nos diagnósticos precoces como meio de eliminar a progressão de doenças graves. Se quiser que as pessoas ajam correctamente, fazendo colonoscopias, mamogramas, testes de colesterol, etc., não se limite a baixar os preços (diminuindo o co-pagamento). Torne esses procedimentos GRÁTIS!

Não creio que a maioria dos estrategas políticos perceba que o GRÁTIS! é um ás que tem na mão e muito menos que saiba como usá-lo. Nestes tempos de orçamentos reduzidos, tornar uma coisa GRÁTIS! é certamente contra-natura mas, se pensarmos melhor, o GRÁTIS! pode ter muito poder e faz imenso sentido.

APÊNDICE: CAPÍTULO 3

Passo a explicar como a lógica da teoria económica convencional se pode aplicar nesta conjuntura. Quando uma pessoa só pode escolher um de dois chocolates, não precisa de avaliar o seu valor absoluto mas sim o relativo, aquilo que recebe e o que dá em troca. Num primeiro passo, o consumidor racional avalia os benefícios líquidos e relativos dos dois chocolates (o valor do sabor esperado menos o custo), e decide pelo chocolate com o benefício líquido maior. Como seria isto no caso da trufa *Lindt* custar 15 cêntimos e o *Kiss* da Hershey custar 1 cêntimo? O consumidor racional avalia o prazer que espera da trufa e do *Kiss* (digamos, 50 e 5 unidades de prazer, respectivamente) e subtrai o desagrado que resulta de pagar 15 e 1 cêntimos (digamos que valem 15 e 1 unidades de desagrado, respectivamente). Ficaria com um total de 35 unidades de prazer esperado (50-15) com a trufa, e um total de 4 unidades de prazer esperado com os *Kiss* (5-1). A trufa ganha por 31 pontos, o que a torna numa escolha fácil e esmagadora.

E quando o custo dos dois produtos é reduzido pela mesma quantia? (As trufas custam 14 cêntimos e o *Kiss* é gratuito) Aplica-se a mesma lógica. O gosto dos chocolates não mudou, pelo que o consumidor racional avaliará o prazer em 50 e 5 unidades de prazer, respectivamente. O que mudou foi o desagrado. Neste cenário, o consumidor racional tem um valor de desagrado mais baixo para os dois chocolates, em virtude dos preços terem baixado 1 cêntimo (e uma unidade de desagrado). O que importa é que, como os dois produtos tiveram o mesmo desconto, a sua diferença relativa mantém-se inalterada. O total de prazer esperado para a trufa seria agora de 36 unidades (50-14) e o total de prazer esperado para o *Kiss* seria de 5 unidades (5-0). A trufa continua à frente com os mesmos 31 pontos, pelo que a escolha continuaria a ser óbvia e esmagadora.

O padrão da escolha *deveria* ser assim, se a única força em jogo fosse a da análise racional de custo-benefício. As diferenças observadas nos resultados das nossas experiências dizem-nos claramente que algo mais se passa e que o preço do zero desempenha um papel único nas nossas decisões.

Capítulo 4

O custo das normas sociais

*Por que gostamos de fazer coisas, mas não
quando somos pagos para as fazer*

Está em casa da sua sogra para o jantar da Acção de Graças e ela pôs uma mesa cheia de pratos sumptuosos em sua honra! O peru está dourado e estaladiço, o recheio é caseiro e exactamente ao seu gosto. Os seus filhos estão deliciados com as batatas-doces cobertas de malvaíscos e a sua mulher sente-se lisonjeada pela sobremesa, a sua tarte de abóbora preferida.

As festividades avançam pela tarde fora. Você desaperta o cinto e beberica um copo de vinho. Olhando ternamente para a sua sogra do outro lado da mesa, levanta-se e puxa da carteira. «Mãe, quanto lhe devo por todo o amor que pôs nisto tudo?», pergunta você, sinceramente. O silêncio cai sobre a mesa, consigo a segurar num monte de notas. «Acha que 300 dólares chegam? Não, espere, vou-lhe dar 400!»

Não é o tipo de retrato que Norman Rockwell pintaria. Um copo de vinho cai ao chão, a sogra levanta-se corada, a cunhada lança-lhe um olhar feroz e a sobrinha rebenta em lágrimas. Ao que parece, a Acção de Graças do próximo ano será passada à frente da televisão com um jantar de tabuleiro.

O QUE SE passou aqui? Porque é que uma oferta de pagamento directo esfria uma festa desta maneira? Como sugeriram Margaret Clark, Judson Mills e Alan Fiske há muito tempo, é por vivermos simultaneamente em dois mundos, um onde prevalecem as normas sociais e outro onde é o mercado que dita as regras. Nas normas sociais

incluem-se os pedidos amigáveis que as pessoas fazem umas às outras. Ajudas-me a mudar este sofá? Ajudas-me a trocar o pneu? Estas normas estão embebidas na nossa natureza e necessidades sociais. Habitualmente, são aconchegantes e pouco claras. Não são necessários pagamentos instantâneos. Você pode ajudar o vizinho a mudar o sofá, mas isso não significa que ele tenha que vir a sua casa para mudar o seu. É como abrir a porta a alguém. Proporciona prazer aos dois e a reciprocidade não tem que ser imediata.

O segundo mundo, governado pelas regras do mercado, é muito diferente. Não tem nada de aconchegante ou pouco claro. As permutas são precisas, como salários, preços, rendas, juros, custos e benefícios. Estas relações de mercado não são necessariamente boas ou más. Na verdade, também envolvem confiança, sentido inventivo e individualismo, mas implicam uma comparação de benefícios e pagamentos imediatos. No domínio das regras do mercado, você recebe aquilo que paga e é assim que as coisas funcionam.

Quando mantemos as normas sociais e de mercado em caminhos separados, a vida corre razoavelmente. Veja, por exemplo, o sexo. Podemos tê-lo de graça num contexto social onde, esperamos nós, ele é uma experiência calorosa e emocionalmente rica. Mas também existe um mercado do sexo, que tem uma procura e que custa dinheiro. Parece tudo muito directo. Os maridos (ou as mulheres) não pedem 50 dólares por um acto, nem temos as prostitutas à espera de amor eterno.

Quando as normas sociais e de mercado colidem, há sarilhos. Analisemos novamente o sexo. Um tipo convida uma mulher para jantar e ir ao cinema, e paga a conta. Tornam a sair e ele torna a pagar. Saem uma terceira vez e ele continua a pagar o jantar e o entretenimento. A dada altura, está pelo menos à espera de um beijo apaixonado à porta de casa dela. A sua carteira está cada vez mais magra, mas o pior é o que lhe passa pela cabeça. Tem dificuldade em conciliar a norma social (cortejar) com a norma do mercado (sexo por dinheiro). No quarto encontro, menciona casualmente como este romance lhe está a sair caro. Já pisou o risco. Violação! Ela diz-lhe que é uma besta e desaparece. Ele devia saber que não se podem misturar as normas sociais e de mercado, especialmente nestes casos, sem insinuar que a senhora é uma vadia. E também se devia ter lembrado

das palavras imortais de Woody Allen, «O sexo mais caro é o sexo gratuito».

HÁ ALGUNS ANOS, James Heyman (professor da Universidade de St. Thomas) e eu decidimos explorar os efeitos das normas sociais e de mercado. Teria sido maravilhoso simular o incidente da Acção de Graças mas, considerando os estragos das relações familiares dos participantes, resolvemos escolher uma coisa mais mundana, que acabou por ser a tarefa mais enfadonha que conseguimos encontrar (nas ciências sociais, há a tradição de usar tarefas muito enfadonhas).

Num monitor de computador, apresentava-se uma imagem com um círculo à esquerda e um quadrado à direita. A tarefa consistia em arrastar o círculo para dentro do quadrado, usando o rato. Quando encaixava bem no quadrado, o círculo desaparecia e aparecia outro no ponto de partida. Pedimos aos participantes que arrastassem o maior número possível de círculos e contámos os resultados de cinco minutos. Era a nossa medida da produção e do empenho que dedicavam à tarefa.

Como é que este cenário se relaciona com as permutas sociais e de mercado? Algumas pessoas receberam 5 dólares para participar na experiência, à entrada do laboratório. Foi-lhes explicado que, ao fim de cinco minutos, o computador sinalizaria o final da experiência e poderiam sair. Como lhes pagámos pela experiência, esperávamos que aplicassem as normas de mercado à situação e agissem de acordo com elas.

Os participantes do segundo grupo receberam basicamente as mesmas tarefas e instruções, mas receberam muito menos (50 centimos numa experiência e 10 noutra). Também esperávamos que agissem de acordo com as normas de mercado.

Finalmente, tínhamos um terceiro grupo a quem apresentámos as tarefas como um pedido social. Não lhes oferecemos nada de concreto em troca da sua colaboração, nem mencionámos qualquer pagamento. Era simplesmente um favor que lhes pedimos para fazer. Esperámos que estes participantes aplicassem as normas sociais à situação e agissem em conformidade com elas.

Qual a diferença de empenho nos três grupos? De acordo com as características das normas de mercado, os que receberam 5 dóla-

res arrastaram uma média de 159 círculos e os que receberam 50 cêntimos, uma média de 101 círculos. Tal como esperado, o dinheiro extra motivou os participantes a esforçar-se mais (cerca de 50%).

E a condição sem dinheiro nenhum? Estes indivíduos trabalharam mais ou menos do que os que foram pagos? Ou, na ausência de dinheiro, aplicaram as normas sociais e empenharam-se mais? Segundo os resultados, arrastaram uma média de 168 círculos, muitos mais do que as pessoas que receberam 50 cêntimos e ligeiramente mais do que as que receberam 5. Por outras palavras, os participantes esforçaram-se mais em condições sociais não monetárias, do que em função do dólar todo-poderoso (pronto, 50 cêntimos).

Talvez devêssemos ter antecipado estes resultados. Existem vários exemplos de como as pessoas trabalham mais por uma causa do que por dinheiro. Há alguns anos, por exemplo, a AARP pediu a alguns advogados que prestassem serviços menos dispendiosos a reformados desfavorecidos, qualquer coisa como 30 dólares à hora. Os advogados recusaram, mas o director do programa da AARP teve a ideia brilhante de pedir aos advogados que oferecessem os seus serviços gratuitos aos mesmos reformados e a grande maioria aceitou.

O que foi isto? Como pode ser mais apelativo receber zero dólares em vez de 30 dólares? Ao mencionar dinheiro, os advogados interiorizaram normas de mercado que tornaram a proposta dos 30 dólares num valor muito abaixo dos seus rendimentos de mercado. Quando não se referiu qualquer quantia, aplicaram as normas sociais e dispuseram-se a oferecer o seu tempo de graça. Porque não aceitaram os 30 dólares, pensando em si próprios como voluntários a receber 30 dólares? É que, assim que as normas do mercado entram em acção, as sociais desaparecem.

Nachum Sicherman, professor em Columbia, aprendeu uma lição semelhante durante um curso de artes marciais no Japão. O *sensei* (o mestre) não cobrava qualquer valor pelo treino que ensinava e os alunos, achando que isso era injusto, resolveram abordá-lo e sugeriram pagar-lhe pelo seu tempo e esforço. Pondo o seu *shinai* de bambu de lado, o mestre respondeu calmamente que, se lhes cobrasse, eles não lhe poderiam pagar.

NA EXPERIÊNCIA ANTERIOR, as pessoas que receberam 50 cêntimos não pensaram «ainda bem, faço um favor a estes investigadores e ainda recebo algum», para trabalharem mais do que os outros que nada recebiam. Pelo contrário, adoptaram as normas de mercado, decidiram que 50 cêntimos não era muito e trabalharam sem muito ânimo. Por outras palavras, quando as normas de mercado entraram no laboratório, as sociais foram postas de lado.

Mas o que aconteceria, se substituíssemos os pagamentos por um presente? A sua sogra aceitaria certamente uma boa garrafa de vinho ao jantar. Para um amigo, pode sempre oferecer um presente simpático para a casa (uma planta amiga do ambiente?). Serão os presentes métodos de permuta que nos mantêm dentro das normas sociais? Os participantes que recebessem presentes abandonariam as normas sociais e entrariam nas de mercado, ou manter-se-iam na esfera social?

Para descobrir onde é que os presentes se enquadram entre as normas sociais e de mercado, James e eu decidimos fazer uma nova experiência. Desta vez, não oferecemos dinheiro para os participantes arrastarem círculos para dentro dos quadrados, mas sim presentes. Substituímos o prémio de 50 cêntimos por uma barra *Snickers* (mais ou menos desse valor) e o incentivo de 5 dólares por uma caixa de chocolates *Godiva* (também aproximadamente desse valor).

Os participantes vieram ao laboratório, receberam a sua recompensa, trabalharam como quiseram e saíram. Fomos analisar os resultados. Os três grupos experimentais trabalharam de forma igual, independentemente de terem recebido uma barra *Snickers* (arrastaram em média 162 círculos) ou a caixa *Godiva* (uma média de 169 círculos). Conclusão: um pequeno presente não ofende ninguém, porque nos mantém no mundo social e nos afasta das normas de mercado.

MAS, O QUE aconteceria se misturássemos os sinais dos dois tipos de normas? Se misturássemos a norma de mercado com a social? Por outras palavras, se disséssemos que dávamos «uma barra *Snickers* de 50 cêntimos» ou «uma caixa *Godiva* de 5 dólares», como reagiriam

os participantes? Será que «uma barra *Snickers* de 50 centavos» os motivaria a trabalhar tanto quanto «uma barra *Snickers*», ou perderiam o ânimo, como no caso dos 50 centavos? Ou o resultado seria intermédio? A experiência seguinte veio testar estas ideias.

Verificámos que os participantes não se sentiam motivados para trabalhar quando recebiam a barra *Snickers* de 50 centavos e investiam o mesmo quando recebiam os 50 centavos. Reagiram ao presente com um preço explícito exactamente da mesma forma que reagiram ao dinheiro, e o presente deixou de invocar normas sociais. Ao mencionar o seu valor, o presente passou para a esfera das normas de mercado.

Já agora, repetimos o mesmo cenário mais tarde, quando perguntámos aos transeuntes se nos podiam ajudar a tirar um sofá de uma carrinha. Encontrámos os mesmos resultados. As pessoas estão dispostas a trabalhar de graça e em troca de uma remuneração razoável mas, se lhes oferecermos um pagamento baixo, afastam-se. Os presentes também são eficazes para sofás e basta oferecer algo simples para conseguir que nos ajudem. Mas, se mencionar o seu custo, viram-lhe as costas mais depressa do que você consegue dizer «normas de mercado».

ESTES RESULTADOS DEMONSTRAM que, para as normas de mercado emergirem, basta mencionar dinheiro (mesmo que não circule nenhum). Claro que elas não influenciam só o empenho e estão relacionadas com uma gama vasta de comportamentos, incluindo a autoconfiança, a ajuda e o individualismo. Será que pôr as pessoas simplesmente a pensar em dinheiro induziria um comportamento diferente, nesses aspectos? Esta premissa foi explorada num conjunto de experiências fantásticas por Kathleen Vohs (professora da Universidade de Minnesota), Nicole Mead (formada pela Universidade da Flórida) e Miranda Goode (formada pela Universidade British Columbia).

Pediram aos seus participantes que completassem uma «tarefa de organização de frases», isto é, tinham que reorganizar palavras para formar frases. Para um dos grupos, a tarefa baseava-se em frases neutras (por exemplo, «faz frio lá fora»). Para outro, as palavras relacio-

navam-se com o dinheiro (por exemplo, «salário de alto nível»^{*}). Pensar deste modo em dinheiro seria suficiente para mudar o comportamento das pessoas?

Numa das experiências, terminaram a tarefa da reorganização e receberam um *puzzle* complicado, em que tinham que encaixar doze discos num quadrado. Quando o experimentador saiu da sala, disse-lhes que o podiam chamar se precisassem de ajuda. Quem é que acha que a pediu primeiro, os que tinham trabalhado nas frases com «salários», com a sugestão implícita do dinheiro, ou aqueles que trabalharam com as frases neutras, sobre o tempo e outros temas? Os alunos que tinham recebido a tarefa relacionada com o «salário» esforçaram-se para resolver o *puzzle* durante cinco minutos e meio antes de pedir ajuda, enquanto os que tinham lidado com as tarefas neutras, pediram ajuda ao fim de apenas três. Neste caso, pensar em dinheiro tornou os participantes do grupo «salário» mais confiantes e menos dispostos a pedir ajuda.

Mas estes participantes também se prestavam menos a ajudar os outros. Depois de pensar no dinheiro, ajudavam menos um experimentador a introduzir os dados, ajudavam menos os que pareciam confusos ou um «estranho» (um experimentador disfarçado) que entornou uma caixa de lápis, «acidentalmente».

De modo geral, os participantes do grupo «salário» revelaram muitas das características do mercado. Eram mais egoístas e confiantes, queriam passar mais tempo sozinhos, seleccionavam mais tarefas individuais em detrimento das de grupo e, quando decidiam onde se deviam sentar, escolhiam lugares mais longe daqueles com quem deviam trabalhar. Na realidade, pensar em dinheiro faz-nos comportar como a maioria dos economistas acham que nos comportamos e menos como os animais sociais que somos todos os dias.

Isto leva-me a um pensamento final. Quando levamos alguém a um restaurante, pelo amor de Deus não mencione o preço dos pratos. Sim, estão escritos na ementa e o calibre do restaurante pode ser uma oportunidade de impressionar o seu par. Mas, se o tornar óbvio,

* Chama-se «sensibilização» a este procedimento. A tarefa de reorganizar serve para levar os participantes a pensar num determinado tema, sem quaisquer instruções directas.

é bem possível que a relação passe das normas sociais para as de mercado. O seu par pode nem perceber como esse jantar lhe custa a pagar e a sua sogra pode achar que a garrafa de vinho custou 10 dólares, quando é uma reserva *Merlot* de 60 dólares. Mas esse é o preço a pagar para manter as relações num domínio social e longe das normas de mercado.

PORTANTO, VIVEMOS EM dois mundos, um caracterizado por permutas sociais e outro pelas de mercado, e aplicamos regras diferentes aos dois tipos de relacionamentos. Além do mais, como já vimos, introduzir normas de mercado em permutas sociais viola as normas sociais e prejudica as relações. Depois de cometer este tipo de erro, é difícil recuperar uma relação social. Depois de se oferecer para pagar o jantar delicioso de Acção de Graças, a sua sogra vai recordar o incidente durante anos. E, se alguma vez propôs romanticamente a alguém que eliminassem os preliminares, dividissem os custos do namoro e fossem logo para a cama, as hipóteses de ter dado cabo desse romance para sempre são bem fortes.

Os meus amigos Uri Gneezy (professor na Universidade de San Diego) e Aldo Rustichini (professor na Universidade de Minnesota) realizaram um teste muito claro aos efeitos de longo prazo da mudança das normas sociais para as de mercado.

Há alguns anos, estudaram uma creche em Israel para determinar se a imposição de multas aos pais que chegavam atrasados para irem buscar os filhos era um dissuasor eficaz. Uri e Aldo concluíram que a multa não funcionava bem e que, a longo prazo, até tinha efeitos negativos. Porquê? Antes de existir a multa, os professores e os pais tinham um contracto social, regido por normas sociais sobre a pontualidade. Quando chegavam atrasados, os pais sentiam-se culpados e esse sentimento compelia-os a chegar a horas na próxima vez que fossem buscar os filhos (parece que a culpa é uma força de cumprimento eficaz, em Israel). Mas, quando impôs uma multa, a creche trocou as normas sociais pelas de mercado. Agora que pagavam pelo seu atraso, os pais podiam decidir sozinhos se chegavam a horas ou não e atrasavam-se frequentemente. Escusado será dizer que não era bem isso o que a creche queria.

MAS A VERDADEIRA história começa aqui. A parte mais interessante aconteceu poucas semanas depois, quando a creche resolveu eliminar a multa e regressar às normas sociais. Será que os pais também retornariam a essas normas e a sua culpa voltaria a entrar em acção? Nem pensar. Uma vez removida a multa, houve até um ligeiro aumento dos atrasos (afinal, agora já não havia nem multas nem sentimentos de culpa).

Esta experiência ilustra um triste facto. Quando uma norma social colide com uma norma de mercado, a social afasta-se durante bastante tempo. Por outras palavras, não é fácil restabelecer as relações sociais. Depois da flor cair da roseira, ou depois de uma norma social ser atropelada por uma de mercado, raramente volta.

O FACTO DE vivermos nos dois mundos, o social e o de mercado, tem implicações nas nossas vidas pessoais. De vez em quando, todos precisamos que alguém nos ajude a mudar alguma coisa, que tome conta dos nossos filhos por um bocado ou que receba o nosso correio quando estamos fora. Qual é a melhor maneira de motivar os nossos amigos a ajudar? Será o dinheiro? Talvez um presente? De quanto? Ou nada, simplesmente? Esta dança social, como certamente sabe, não é fácil de deslindar, especialmente quando corremos o risco da relação deslizar para uma permuta de mercado.

Eis algumas sugestões. Pedir ajuda a um amigo para mudar umas mobílias pesadas está bem, mas pedir-lhe que carregue vários caixotes já não, especialmente se ao lado estiverem vários homens de mudanças pagos para fazer a mesma tarefa. Neste caso, é possível que o amigo sinta que está a ser usado. Do mesmo modo, pedir a um vizinho (que por acaso é advogado) que guarde o seu correio quando estiver de férias, está certo, mas pedir-lhe que despenda o mesmo esforço a redigir-lhe um contrato de aluguer de graça já não.

O EQUILÍBRIO DELICADO entre as normas sociais e de mercado também é óbvio no mundo dos negócios. Nas últimas décadas, as empresas

têm tentado posicionar-se como companheiras sociais, ou seja, querem que as encaremos como família ou, pelo menos, como amigos da mesma rua. Um *slogan* bem conhecido é «A State Farm está aqui, como um bom vizinho» e outro, da Home Depot, «Você pode fazê-lo. Nós podemos ajudar».

Quem quer que tenha iniciado o tratamento dos clientes em termos sociais, teve uma grande ideia. Se as empresas e os clientes formarem uma família, as primeiras tiram grandes vantagens, das quais a mais importante é a lealdade. As infracções menores são aceites, como uma factura errada ou até um ligeiro incremento numa taxa de seguros. Claro que as relações têm os seus altos e baixos mas, de um modo geral, tudo funciona bem.

Mas há uma coisa que eu acho muito estranha. Apesar das empresas gastarem milhões em *marketing* e publicidade para criarem relações sociais, parecem não compreender a natureza de uma relação social e, particularmente, os seus riscos.

Por exemplo, o que acontece quando um cliente passa um cheque sem provisão? Se a relação se basear nas normas de mercado, o banco cobra uma taxa e o cliente reclama. Negócios são negócios. A taxa é irritante, mas é aceitável. No entanto, numa relação social, uma taxa significativa, em vez de um telefonema amigável do gerente ou uma taxa automática, não é só um machado na relação, é uma facada nas costas. Os consumidores ficam pessoalmente ofendidos. Saem zangados do banco e passam horas a queixar-se aos amigos daquele banco horrível. Não importa os *slogans*, chavões ou lembranças amigáveis que o banco proporcione aos clientes, a violação das normas sociais implica o regresso do cliente às normas do mercado. E pode acontecer de repente.

A conclusão? Se você for uma empresa, aconselho-o a lembrar-se de que não pode ter as duas coisas. Não pode tratar os clientes como família numa situação e noutra, quando for mais conveniente ou lucrativo, tratá-los impessoalmente ou, pior ainda, como se fossem uma maçada ou um rival. As normas sociais não funcionam assim. Se é uma relação social que quer, lembre-se que a terá de manter em todas as circunstâncias.

Por outro lado, se prevê ter que ser duro de vez em quando, cobrando extra por serviços adicionais ou advertindo os clientes para

evitar abusos, talvez seja escusado gastar dinheiro a publicitar a sua empresa como uma vaga opção de bem-estar. Nesse caso, limite-se a uma postura mais simples, dizendo o que oferece e o que espera obter em troca. Como não estabelece normas ou expectativas sociais, também não as pode violar. Afinal, são só negócios.

AS EMPRESAS TAMBÉM tentam estabelecer regras sociais com os empregados, mas isso nem sempre aconteceu. Em tempos, a força laboral americana baseava-se em permutas industriais e de mercado e numa mentalidade controlada das nove-às-cinco. Trabalhava quarenta horas semanais e recebia um cheque na sexta-feira. Como os trabalhadores eram pagos à hora, sabiam exactamente quando trabalhavam para alguém e quando não trabalhavam. O apito fabril soava (ou o equivalente empresarial) e a transacção terminava. Era uma permuta de mercado bem clara e funcionava adequadamente para os dois lados.

Hoje em dia, as empresas têm vantagem em criar permutas sociais. Afinal, no mercado actual fabricamos o intangível e a criatividade conta mais do que as máquinas industriais. A separação entre o trabalho e o lazer também se esfumou. Os gestores dos negócios querem que vamos para casa ou tomemos duche a pensar no trabalho. Dão-nos portáteis, telemóveis e *BlackBerries*, que transpõem a divisão entre o local de trabalho e a casa.

Para desvanecer mais ainda o dia de trabalho das nove-às-cinco, temos a tendência geral das empresas em abandonar as horas de trabalho e adoptar os salários mensais. Neste ambiente de 24/7, as normas sociais têm uma vantagem enorme, pois tendem a motivar os trabalhadores a trabalhar arduamente, a serem flexíveis e preocupados. Num mercado em que muitas vezes a lealdade laboral vacila, as normas sociais são um dos meios mais seguros para fidelizar e motivar os empregados.

Os *softwares* de fontes abertas mostram bem o potencial das normas sociais. No caso do Linux e de outros projectos de colaboração, podemos colocar um problema sobre um *bug* num dos painéis de avisos e comprovar a rapidez com que uma pessoa, ou muitas, o tentam resolver e aparecem com uma solução, no seu próprio tempo de lazer. É possível pagar por este tipo de serviço? Provavel-

mente, sim. Porém, se tivéssemos que contratar pessoas deste calibre, iria custar-nos os olhos da cara. As pessoas destas comunidades preferem conceder o seu tempo à sociedade como um todo (recebendo os mesmos benefícios sociais que todos obtemos por ajudar um amigo a pintar uma sala). O que podemos aprender aqui que se aplique ao mundo dos negócios? Existem recompensas sociais que motivam fortemente o comportamento e a motivação das recompensas e reputação sociais são factores muito pouco utilizados na vida empresarial.

O TRATAMENTO QUE as empresas dispensam aos seus empregados, assim como aos clientes, deve reflectir o seu compromisso a longo prazo. Se os empregados prometerem trabalhar mais para cumprir um prazo importante (mesmo cancelando obrigações familiares), se lhes é pedido que apanhem um avião de repente para ir a uma reunião, então devem receber em troca algo semelhante, como apoio na doença ou a possibilidade de manter o emprego quando o mercado os ameaça com o desemprego.

Apesar de algumas empresas terem tido sucesso na criação de normas sociais com os trabalhadores, a obsessão actual dos lucros a curto prazo, da subcontratação e da redução draconiana dos custos, ameaça a sua existência. Afinal, numa permuta social, as pessoas acreditam que se algo correr mal, a outra parte estará lá para as ajudar e proteger. Estas expectativas não estão escritas num contrato, mas constituem obrigações gerais de ajuda e apoio em tempos difíceis.

Mais uma vez, as empresas não podem ter as duas coisas. Em especial, preocupa-me que os últimos cortes nos benefícios laborais, como a assistência infantil, as reformas, a flexibilidade horária, salas de exercício, cafetarias, piqueniques de família, etc., se façam à custa das permutas sociais e, por conseguinte, afectem a produtividade dos trabalhadores. Preocupa-me de sobremaneira que os cortes e as mudanças nos benefícios médicos possam transformar a relação social entre empregadores e empregados numa relação de mercado.

Se as empresas querem aproveitar as vantagens das normas sociais, têm que saber cultivá-las melhor. Os benefícios médicos, especialmente uma cobertura alargada, são das melhores expressões

do seu lado desta permuta social. Mas, o que fazem muitas empresas? Exigem elevadas deduções nos planos de seguros que reduzem a amplitude dos benefícios, alterando assim o contrato social entre empresa e trabalhadores e substituindo-o com normas sociais. Se as empresas alteram as regras e os empregados passam das normas sociais para as de mercado, podemos criticá-los por abandonarem o navio quando lhes aparece uma oferta melhor? Realmente, não admira que a «lealdade empresarial» dos empregados pela empresa se tenha transformado num oxímoro.

As organizações também devem pensar conscienciosamente sobre as reacções das pessoas às normas sociais e de mercado. Deve dar-se a um empregado uma oferta no valor de 1.000 dólares ou pagar-lhe esse valor em dinheiro? Qual é melhor? Se lhe perguntar, a maioria prefere o dinheiro aos presentes. Porém, o presente tem o seu valor, apesar deste ser habitualmente mal compreendido, e pode cimentar a relação social entre empregado e patrão, trazendo benefícios a longo prazo para todos. Pense assim: quem é que trabalhará com mais afinco, será mais leal e gostará realmente mais do seu trabalho, uma pessoa que recebe 1.000 dólares em dinheiro ou alguém que recebe um presente pessoal?

Claro que um presente é um gesto simbólico e ninguém se dispõe a trabalhar por presentes em vez de um salário, ou a troco de nada. Mas, se olharmos para empresas como o Google, que oferece uma gama imensa de benefícios aos seus empregados (incluindo almoços *gourmet* gratuitos), vemos quanta boa vontade é criada pelo ênfase do lado social do relacionamento entre a empresa e o trabalhador. É espantoso o que as empresas recentes conseguem das pessoas quando as normas sociais (além da excitação de criar uma coisa juntos) são mais fortes do que as de mercado (como a subida dos salários resultante das promoções).

Se as corporações pensassem em termos das normas sociais, compreenderiam que elas incrementam a lealdade e, mais importante, fazem as pessoas dedicar-se ao nível que hoje é necessário, sendo flexíveis, preocupados e vestindo a camisola da empresa. É isso que resulta das relações sociais.

DEVÍAMOS PENSAR FREQUENTEMENTE na questão das normas sociais no local de trabalho. A produtividade da América depende cada vez mais do talento e do empenho dos seus trabalhadores. Será que estamos a arrastar os negócios do reino das normas sociais para as de mercado? Os trabalhadores pensam em termos de dinheiro, em vez dos valores sociais de lealdade e confiança? O que será da produtividade americana, a longo prazo, em termos de criatividade e compromisso? E que dizer do «contrato social» entre o governo e os cidadãos? Estará também em risco?

A certo nível, todos conhecemos estas respostas. Compreendemos, por exemplo, que um salário por si só não motiva ninguém a arriscar a vida. Os polícias, bombeiros e soldados não morrem por causa de um salário mensal. São as normas sociais, o orgulho na sua profissão e o sentido do dever, que os motiva a abdicar da vida ou da saúde. Uma vez, um amigo meu de Miami acompanhou um agente alfandegário dos EUA numa patrulha às águas costeiras. O agente estava armado e certamente poderia disparar vários balázios num qualquer barco de tráfico de drogas. Mas, alguma vez o tinha feito? Nem pensar, disse ele. Não estava disposto a morrer pelo salário que recebia do governo. Alias, confiou-me ele, o seu grupo tinha um acordo tácito com os traficantes, segundo o qual os federais não disparavam se os traficantes não disparassem também. Talvez seja por isso que raramente ouvimos notícias sobre tiroteios navais nas franjas da «guerra às drogas» da América.

Como mudar esta situação? Primeiro, podíamos tornar o salário federal tão bom que os agentes se disporiam a arriscar a vida por ele. Mas estamos a falar de quanto dinheiro? A mesma compensação que o típico traficante de droga obtém numa viagem rápida entre Miami e as Bahamas? Em vez disso, podemos elevar a norma social e fazer com que o agente sinta que a sua missão vale mais do que o seu salário, que o respeitamos (como a polícia e os bombeiros) por um trabalho que estabiliza a estrutura da sociedade e salva os nossos filhos de uma série de perigos. Seria necessária alguma liderança inspirada, mas é possível.

Pode aplicar-se o mesmo pensamento ao mundo da educação. Aderi recentemente a um comité federal sobre incentivos e responsabilidade no ensino público. É um aspecto das normas sociais e de

mercado que gostaria de explorar nos próximos anos. A nossa tarefa é reexaminar a política de «nenhuma criança fica para trás» e encontrar formas de motivar os estudantes, os professores, os administrativos e os pais.

Até agora, desconfio que os exames padronizados e os salários baseados no desempenho vão, provavelmente, empurrar o sistema de ensino das normas sociais para as de mercado. Os EUA já gastam mais por aluno do que qualquer outra sociedade ocidental. Será necessário aumentar ainda mais esse valor? Aplica-se a mesma consideração aos exames. Já são tão frequentes que não é provável que aumentássemos desse modo a qualidade do ensino.

Desconfio que uma das respostas possíveis pertença ao âmbito das normas sociais. Como aprendemos nas nossas experiências, o dinheiro só nos leva até certo ponto e são as normas sociais que podem marcar a diferença a longo prazo. Em vez de nos concentrarmos nos professores, nos pais e nas notas dos miúdos, nos salários e na competitividade, talvez fosse melhor instigar em todas as partes envolvidas um sentimento de propósito, missão e orgulho na educação. Para isso, não podemos certamente seguir o caminho das normas sociais. Os Beatles proclamavam «Can't Buy Me Love», o que também se aplica ao amor ao ensino. Não é possível comprá-lo e, se o tentarmos fazer, podemos afugentá-lo.

Como melhorar, então, o sistema da educação? Talvez devêssemos começar por repensar os currículos escolares e ligá-los de formas mais óbvias aos objectivos sociais (eliminação da pobreza e do crime, a defesa dos direitos humanos, etc.), tecnológicos (incentivar a conservação da energia, a exploração do espaço, a nanotecnologia, etc.) e os médicos (cura do cancro, diabetes, obesidade, etc.) que nos preocupam enquanto sociedade. Deste modo, os estudantes, os professores e os pais passam a compreender a importância mais ampla da educação, e sentir-se-ão mais motivados e entusiastas. Também nos devemos empenhar em fazer da educação um objectivo próprio e não confundir o número de horas que os alunos passam na escola com a qualidade do ensino que obtêm. Os miúdos entusiasma-se com muitas coisas (por exemplo, o basebol) e, como sociedade, o nosso desafio é fazer com que queiram saber tanto dos laureados Nobel como sabem dos jogadores de basebol. Não pretendo sugerir que

dar início a uma paixão social pelo ensino seja fácil mas, se o conseguirmos fazer, o valor resultante seria imenso.

NA REALIDADE, O DINHEIRO é muitas vezes a forma mais cara de motivar as pessoas. Não só as normas sociais são mais baratas, como habitualmente são mais eficazes.

Então, para que serve o dinheiro? Nos tempos antigos, o dinheiro facilitava o comércio. Não era preciso atar um ganso às costas para ir ao mercado ou decidir que parte do animal valia o mesmo que uma alface. Nos tempos actuais, o dinheiro traz ainda mais vantagens, já que permite a especialização, os empréstimos e a poupança.

Mas também adquiriu uma vida própria e, com já vimos, pode destruir o melhor das interacções humanas. Então, precisamos dele? Claro que sim, mas existem alguns aspectos da vida que seriam bem melhores se ele não existisse.

É uma ideia radical que não é fácil de imaginar e que, há uns anos, pude vislumbrar. John Perry Barlow, que escrevia as letras para os Grateful Dead, convidou-me para um evento que acabou por ser uma experiência pessoal importante e um exercício interessante na criação de uma sociedade sem dinheiro. Barlow disse-me que, se o acompanhasse ao Burning Man, iria sentir-me como se tivesse regressado a casa. Trata-se de uma semana de auto-expressão e autoconfiança que ocorre todos os anos no deserto Black Rock, no Nevada, a que assistem regularmente mais de quarenta mil pessoas. Burning Man começou em 1986 na Baker Beach, em São Francisco, quando uma pequena multidão desenhou, construiu e deitou fogo a um homem de madeira de dois metros e meio de altura e a um cão mais pequeno. Desde então, o tamanho do homem ardente e o número de pessoas que assiste ao festival cresceu consideravelmente, sendo actualmente um dos maiores festivais artísticos e uma experiência contínua de uma comunidade temporária.

O Burning Man tem diversos aspectos extraordinários mas, para mim, o mais notável é o da rejeição das normas de mercado. No festival não se aceita dinheiro e o local funciona como uma economia de troca de presentes. Dão-se coisas aos outros, sabendo que nos darão alguma coisa em troca (ou a outros) nalgum ponto do futuro. Assim,

quem saiba cozinhar pode fazer uma refeição. Os psicólogos oferecem sessões de aconselhamento gratuitas. Os massagistas massajam quem se deitar nas suas marquesas. Os que têm água oferecem duches. As pessoas oferecem bebidas, bijutaria caseira e abraços (eu fiz uns *puzzles* no ateliê do MIT para dar e as pessoas gostaram de os tentar resolver).

Ao princípio, isto era tudo muito estranho, mas não demorei muito a adaptar-me às regras do Burning Man e fiquei surpreendido ao constatar que foi o local mais social, aceite e gentil que já conheci. Não se conseguiria sobreviver cinquenta e duas semanas seguidas em Burning Man, mas a experiência convenceu-me de que a vida com menos normas de mercado e mais sociais, seria mais satisfatória, criativa, realizadora e divertida.

Acredito que a resposta não está em recriar a sociedade como um Burning Man, mas em recordar que as normas sociais podem desempenhar um papel muito maior na sociedade do que actualmente pensamos. Se virmos como as normas de mercado têm vindo gradualmente a dominar as nossas vidas nas últimas décadas, com a importância crescente dos bons salários, mais rendimento e mais consumo, talvez reconheçamos que um retorno a algumas das velhas normas sociais pode não ser tão mau como isso. Na verdade, talvez traga parte do antigo civismo de volta às nossas vidas.

Capítulo 5

A influência da excitação

Por que o quente é muito mais quente do que pensamos

Pergunte a qualquer estudante universitário de vinte anos se pratica sexo desprotegido e ele recita de imediato inumeráveis riscos de terríveis doenças e gravidez. Em quaisquer circunstâncias sossegadas, quando estão a fazer os trabalhos de casa ou a ouvir uma palestra, pergunte-lhes se gostam de ser espancados ou de ter sexo a três com outro homem, e eles retraem-se e respondem que nem pensar. Além disso, ainda o olham de lado, pensando que tipo de maluco será você, para perguntar coisas dessas.

Em 2001, durante a minha visita anual a Berkeley, o meu amigo, herói académico e colaborador de longa data, George Lowenstein e eu convidámos alguns alunos brilhantes para nos ajudar a compreender o grau a que as pessoas racionais e inteligentes conseguem prever as suas mudanças de atitude quando estão num estado apaixonado. Para tornar o estudo realista, precisávamos de medir as respostas dos participantes nesse estado emocional. Podíamos tê-los feito sentir-se zangados ou com fome, frustrados ou aborrecidos, mas preferimos dar-lhes uma experiência mais agradável.

Optámos por estudar a tomada de decisões durante a excitação sexual, não por termos predilecções esquisitas, mas porque compreender o seu impacto no comportamento poderia ajudar a sociedade a lidar com alguns dos seus problemas mais sérios, como a gravidez na adolescência e a propagação da SIDA. Onde quer que olhemos, encontramos sempre motivações sexuais, mas compreendemos muito pouco a sua influência nas nossas tomadas de decisões.

Além do mais, como queríamos saber se os participantes conseguiriam prever os seus comportamentos num estado emocional específico, era necessário que a emoção lhes fosse bastante familiar, o que nos facilitou a decisão. Se há coisa previsível e habitual nos estudantes universitários de vinte anos, é a regularidade da sua excitação sexual.

ROY, UM ALUNO afável e empenhado de biologia em Berkeley, está a suar, e não é por causa dos exames. Enrolado na cama do seu quarto no dormitório, masturba-se rapidamente com a mão direita e, com a esquerda, manuseia um teclado de computador, passando imagens de mulheres de grande seios em poses eróticas, com o coração a bater fortemente no peito.

À medida que vai ficando cada vez mais excitado, Roy ajusta o «medidor de excitação» no ecrã superior. Quando chega à zona «alta» vermelha, surge uma pergunta no monitor:

«Poderia gozar o sexo com alguém que detesta?»

Roy move a mão esquerda numa escala que vai do «não» ao «sim» e escreve a sua resposta. Aparece outra pergunta:

«Seria capaz de drogar uma mulher para poder dormir com ela?»

Roy torna a responder e surge outra pergunta.

«Usa sempre preservativo?»

BERKELEY É UM LOCAL dicotómico. Serviu de palco a motins contra o sistema nos anos sessenta e os habitantes da Bay Area costumam referir-se à famosa cidade de centro-esquerda como a «República do Povo de Berkeley». Porém, o enorme *campus* atrai uma população surpreendentemente conformista dos melhores alunos. Numa sondagem aos caloiros de 2004, só 51,2% dos inquiridos se consideravam liberais. Mais de um terço (36%) situavam as suas inclinações a meio-termo e 12% afirmavam-se conservadores. Para minha surpresa, quando cheguei a Berkeley constatei que os alunos não eram muito selvagens, rebeldes ou propensos a correr riscos.

Pusemos um anúncio na Plaza Sproul que dizia o seguinte: «Procuram-se participantes de pesquisa masculina, heterossexuais e com

mais de dezoito anos, para um estudo sobre a tomada de decisões e excitação.» O texto explicava que as sessões experimentais duravam cerca de uma hora, que os participantes receberiam 10 dólares por sessão e que as experiências podiam envolver material sexualmente excitante. Os que estivessem interessados em responder, deviam contactar Mike, o assistente da investigação, por e-mail.

Para este estudo, decidimos analisar apenas homens. Em termos sexuais, a sua ligação com o sexo é muito mais simples do que a das mulheres (como pudemos concluir depois de muitas discussões com os assistentes, tanto homens quanto mulheres). Para uma boa taxa de sucesso, só precisávamos de um quarto escurecido e uma revista *Playboy*.

Outra preocupação foi conseguir que a Sloan School of Management do MIT aprovasse o projecto (onde fui primeiro colocado), o que foi um verdadeiro ordálio. Antes da pesquisa ser autorizada a começar, o reitor Richard Schmalensee formou um comité de avaliação, constituído maioritariamente por mulheres, que levantou diversas preocupações. E se algum participante revelasse memórias reprimidas de abuso sexual como resultado da pesquisa? E se outro descobre que é viciado em sexo? As suas questões pareciam-me descabidas, uma vez que qualquer estudante universitário com um computador e uma ligação à Internet pode ver a mais intensa das pornografias.

Apesar da faculdade de gestão não estimular o projecto, tive a sorte de também trabalhar no Media Lab do MIT e Walter Bender, o director do laboratório, aprovou alegremente o projecto. Tinha conseguido, mas a minha experiência com a Sloan School do MIT dizia-me que mesmo meio século depois de Kinsey e apesar da sua importância substancial, o sexo ainda é um tema tabu para uma pesquisa, pelo menos nalgumas instituições.

EM QUALQUER CASO, os anúncios saíram e, sendo os universitários aquilo que são, em breve tínhamos uma lista de jovens acalorados dispostos a participar, incluindo Roy.

Na verdade, Roy era um exemplo típico da maioria dos vinte e cinco alunos do nosso estudo. Nascido e criado em São Francisco, era exemplar, inteligente e gentil, o tipo de rapaz com que sonha qual-

quer potencial sogra. Tocava Chopin ao piano e gostava de dançar música tecno. Tirou sempre notas altas no liceu, onde era o capitão da equipa de voleibol. Simpatizava com os libertários e tencionava votar nos republicanos. Amigável e sociável, tinha uma namorada estável com quem andava há um ano. Planeava estudar medicina e tinha um fraco por *sushis* Califórnia bem condimentados e pelas saladas do café Intermezzo.

Roy encontrou-se com o nosso assistente Mike na cafetaria Strada, o pátio de muitos pensamentos intelectuais, incluindo a ideia para a solução do último teorema de Fermat. Mike era magro e alto, com cabelo curto, um ar artístico e um sorriso envolvente.

Apertaram as mãos e sentaram-se. «Obrigado por responder ao nosso anúncio, Roy», disse Mike, colocando umas folhas de papel em cima da mesa. «Primeiro, vamos preencher os formulários de consentimento.»

Mike entoou o ritual. O estudo tratava de tomadas de decisão e de excitação sexual. A participação era voluntária e os dados, confidenciais. Os participantes tinham o direito de contactar o comité encarregado da defesa dos seus direitos, etc.

Roy ia acenando com a cabeça. Não podia existir um participante mais concordante.

«Pode interromper a experiência em qualquer altura», continuou Mike. «Compreendeu tudo?»

«Sim», respondeu Roy. Pegou na caneta e assinou. Mike apertou-lhe a mão.

«Ótimo!» Mike tirou um saco de pano da sua mochila. «Eis o que vai acontecer.» Desembrulhou um iBook da Apple e abriu-o. Além do teclado habitual, havia outro com doze teclas multicoloridas.

«É um computador especialmente equipado», explicou. «Use só este para as respostas.» Tocou nas teclas coloridas. «Damos-lhe um código para entrar e começar a experiência. Durante a sessão, surgem várias perguntas a que pode dar respostas que variam entre o “sim” e o “não”. Se acha que gostaria da actividade descrita na pergunta responde “sim” e, se achar que não, responde “não”. Lembre-se que o que se pretende é que você preveja o seu comportamento e de que tipo de actividade gostaria num estado de excitação.»

Roy acenou.

«Pedimos-lhe que se sente na cama e ligue o computador numa cadeira à sua esquerda, bem à vista e ao alcance da cama», continuou Mike. «Coloque o teclado perto de si, de modo a usá-lo sem dificuldade e assegure-se de que está sozinho.»

Os olhos de Roy piscaram um pouco.

«Quando terminar a sessão, envie-me um e-mail. Virei ter consigo para lhe dar os seus 10 dólares».

Mike não descreveu as perguntas a Roy. A sessão começou, pedindo ao rapaz que imaginasse estar sexualmente excitado e responder às perguntas sentindo-se excitado. Um conjunto de perguntas versava as preferências sexuais. Por exemplo, achava os sapatos de mulher eróticos? Conseguia imaginar-se atraído por uma mulher de cinquenta anos? Seria divertido ter sexo com uma pessoa extremamente gorda? Poderia gozar o sexo com alguém que detestasse? Seria divertido atar-se ou atar alguém durante o sexo? «Só beijar» pode ser frustrante?

Um segundo grupo de perguntas centrava-se na possibilidade de comportamentos imorais, como a violação. Seria Roy capaz de dizer a uma mulher que a amava, só para aumentar as hipóteses de ter sexo com ela? Continuaria a tentar, depois de a rapariga dizer «não»?

Um terceiro conjunto de perguntas tinha a ver com a possibilidade de Roy adoptar comportamentos de sexo sem segurança. Um preservativo diminui o prazer sexual? Usaria sempre um, se não conhecesse a história sexual da sua nova parceira? Usaria preservativos, mesmo se receasse que a mulher mudasse de ideias enquanto o ia buscar*?

Uns dias mais tarde, depois de responder a estas questões neste estado «frio» e racional, Roy encontrou-se novamente com Mike.

«As perguntas foram interessantes», comentou.

«Eu sei», respondeu Mike. «Kinsey não teria nada a dizer. Já agora, temos outras sessões experimentais. Gostaria de participar?»

Roy esboçou um sorriso, encolheu os ombros e acenou.

* Para uma lista completa das questões colocadas, consulte o apêndice deste livro.

Mike empurrou umas folhas na sua direcção. «Desta vez, pedimos que assine o mesmo formulário de consentimento, mas a tarefa é um pouco diferente. A sessão é muito parecida com a última só que, desta vez, pedimos-lhe que entre num estado de excitação sexual, olhando para várias imagens excitantes enquanto se masturba. Queremos é que fique muito excitado, mas que não ejacule. Nesse caso, o computador será protegido.»

Mike puxou do iBook da Apple. Desta vez, o teclado e o monitor estavam cobertos por uma fina camada de tecido transparente.

Roy fez uma careta. «Não sabia que os computadores podiam engravidar.»

«Nem pensar», riu-se Mike. «Este já fez uma laqueação às trombas. Mas gostamos de os manter limpos.»

Mike explicou que Roy podia navegar numa série de imagens eróticas que o ajudassem a chegar ao nível certo de excitação sexual, e depois responderia às mesmas perguntas.

AO FIM DE TRÊS meses, vários excelentes alunos de Berkeley passaram pelas diferentes sessões, por ordens diferentes. Nas realizadas num estado frio e desapaixonado, previram as decisões morais e sexuais que tomariam se estivessem excitados. Também as previram nas sessões em que se encontravam mesmo excitados mas, dessas vezes, como estavam mesmo no auge da paixão, presumivelmente tinham mais consciência das suas preferências nesse estado. Quando terminámos o estudo, as conclusões eram consistentes e claras. Esmagadora e assustadoramente claras.

Em todos os casos, os nossos participantes inteligentes deram respostas muito diferentes quando estavam excitados e quando estavam «frios». Nas dezanove perguntas sobre preferências sexuais, quando Roy e os restantes participantes estavam excitados, previram o desejo de participar em actividades algo estranhas quase duas vezes maior (72% superior) do que num estado normal. Por exemplo, a ideia de gostar do contacto com animais era duplamente apelativa num estado excitado do que num estado normal. Nas cinco questões sobre a propensão a actividades imorais, quando excitados previram-na em mais do dobro (136%) do que no seu estado normal. Do mesmo

modo, nas perguntas relativas ao uso de preservativo e apesar dos avisos educacionais que receberam ao longo dos anos, quando excitados previram dispensar o seu uso em mais 25%. Em todos os casos, não conseguiram prever a influência da excitação sexual quanto às suas preferências, moralidade e abordagem a um sexo seguro.

Os resultados mostraram que, quando Roy e os outros participantes estavam num estado frio, racional e centrados em si próprios, respeitavam as mulheres e não se sentiam particularmente atraídos pelas peculiares actividades sexuais com que os questionámos. Tomavam sempre uma atitude moral e previram utilizar sempre um preservativo. Pensaram que se conheciam a si mesmos e às suas preferências e quais os actos que seriam capazes de praticar, mas subestimaram totalmente as suas reacções.

Fosse como fosse que olhássemos para os números, a magnitude da imprevisibilidade dos participantes era substancial. De um modo geral, revelaram em estado normal que eles próprios não se conheciam em estado de excitação. A prevenção, a protecção, o conservadorismo e a moralidade desapareciam completamente do radar. Simplesmente, não eram capazes de prever o nível a que a paixão os pode transformar*.

IMAGINE QUE ACORDA de manhã, se olha ao espelho e descobre que outra pessoa, algo estranha mas humana, se apoderou do seu corpo. Você está mais feio, mais baixo, mais peludo e os seus lábios são mais finos, os incisivos mais compridos, as unhas nojentas e a cara mais achatada. Dois olhos de réptil fitam-no de volta. Apetece-lhe partir qualquer coisa ou violar alguém. Você não é você. É um monstro.

Incomodado por esta visão de pesadelo, Robert Louis Stevenson gritou durante o sono às primeiras horas de uma manhã de Outono, em 1885. Assim que a mulher o acordou, começou a escrever

* Estes resultados aplicam-se mais directamente à excitação sexual e à sua influência nas nossas pessoas. Podemos assumir que outros estados emocionais (raiva, fome, entusiasmo, ciúme, etc.) funcionam de modo semelhante, tornando-nos estranhos para nós próprios.

o que chamou uma «excelente história de terror», *Dr. Jeckyll and Mr. Hyde*, onde declarou que «o verdadeiro homem não é só um, mas realmente dois». Não admira que o livro tenha sido um sucesso imediato. A história cativou a imaginação vitoriana, que vivia fascinada pela dicotomia entre a propriedade repressiva, representada pelo cientista bem-educado, o Dr. Jeckyll, e a paixão descontrolada personificada pelo assassino Mr. Hyde. O Dr. Jeckyll pensava que se sabia controlar mas, quando aparecia o Mr. Hyde, era melhor ter cuidado.

A história era assustadora e imaginativa, mas não era novidade. Muito antes do *Oedipus Rex* de Sófocles e o *Macbeth* de Shakespeare, a guerra entre o bem e o mal tem alimentado os mitos, as religiões e a literatura. Em termos freudianos, cada um de nós alberga um eu obscuro, uma parte inconsciente da personalidade, um bruto que pode tomar um poder imprevisível sobre o superego. É por isso que um vizinho simpático, num acesso de raiva condutora, esmaga o carro contra uma parede e um adolescente pega numa espingarda e mata os amigos, ou um padre viola um rapaz. Estas pessoas também julgam que se conhecem a si próprias mas, subitamente, no calor da paixão e com um qualquer interruptor interior, todo o cenário pode mudar.

A experiência que realizámos em Berkeley não só constatou a velha história de que somos todos como Jeckyll e Hyde, como também revelou uma novidade. É que, independentemente de sermos tão «bons», não conseguimos prever os efeitos da paixão no nosso comportamento. Em todos os casos, os participantes das nossas experiências enganaram-se nas suas previsões. Mesmo a pessoa mais racional e brilhante, no auge da paixão, parece totalmente divorciada da pessoa que julgava ser. Além do mais, as previsões que as pessoas fazem das suas reacções não são apenas erradas. A margem de erro é bem significativa.

Segundo os resultados do estudo, na maior parte do tempo Roy é esperto, decente, razoável, gentil e de confiança. Os seus lóbulos frontais funcionam em pleno e tem perfeito controlo do seu comportamento. Porém, quando está sexualmente excitado, o cérebro reptiliano apodera-se dele e deixa de se reconhecer a si mesmo.

Roy julga saber como reage quando está excitado, mas o seu conhecimento é limitado. Não percebe bem que, quando a sua motivação sexual se torna mais intensa, é capaz de atirar as cautelas borda fora. É capaz de arriscar doenças sexualmente transmissíveis e gravidezes indesejadas, para obter gratificação sexual. Quando a paixão o domina, as emoções podem obscurecer a fronteira entre o certo e o errado. Na verdade, ele nem imagina o selvagem que pode ser, uma vez que erra quando tenta prever o seu comportamento noutro estado emocional.

O estudo também indicou que a nossa incapacidade para nos conhecermos num estado emocional diferente não melhora com a experiência. Mesmo que passemos muito tempo nesse estado, como passaram os nossos alunos sexualmente excitados de Berkeley, continuamos a errar as previsões. A excitação sexual é familiar, pessoal, muito humana e totalmente vulgar. Mesmo assim, todos subestimamos sistematicamente o grau a que a excitação nega o nosso superego e a forma como as emoções ditam o nosso comportamento.

ENTÃO, O QUE acontece quando o nosso eu irracional ganha vida num local emocional que julgamos ser familiar mas, na verdade, é desconhecido? Se não nos compreendermos a nós próprios, será possível prever de algum modo o nosso comportamento, e o dos outros, quando «perdemos a cabeça», ou seja, quando estamos mesmo zangados, esfomeados, assustados ou sexualmente excitados? Será possível fazer alguma coisa quanto a isso?

As respostas a estas perguntas são profundas, pois indicam que nos devemos acautelar com as situações em que o Mr. Hyde pode dominar. Quando um chefe nos critica publicamente, podemos sentir-nos tentados a responder com um e-mail veemente, mas não seria melhor colocar a nossa resposta na pasta dos «rascunhos» durante uns dias? Quando nos apaixonamos por um descapotável depois de um teste de condução com o cabelo a esvoaçar ao vento, não devíamos fazer uma pausa, e discutir com a esposa os planos de comprar uma carrinha, antes de assinar a compra?

Aqui estão mais uns exemplos de formas de nos protegermos de nós próprios:

Sexo Seguro

Num estado frio e racional de Dr. Jeckyll, muitos pais e adolescentes acreditam que a mera promessa de abstinência, vulgarmente conhecida por «dizer que não», é protecção suficiente contra doenças sexualmente transmissíveis e gravidezes indesejadas. Assumindo que este nível mental prevalece, mesmo quando as emoções atingem o ponto de ebulição, os defensores do «dizer que não» não vêem motivos para andar sempre com preservativos na carteira. Mas, como demonstra o nosso estudo, no calor da paixão, todos corremos o perigo de passar o «não» ao «Sim!» num segundo e, se não houver um preservativo por perto, o mais provável é continuarmos o que estamos a fazer e ignorarmos os riscos.

O que é que isto sugere? Primeiro, é essencial a disponibilidade generalizada dos preservativos. Não temos de decidir se devemos ou não andar com eles num estado normal. Eles têm de estar disponíveis, no caso de serem necessários. Em segundo lugar, se não soubermos como reagimos num estado emocional, não saberemos prever essa transformação. Este problema exacerba-se nos adolescentes, pelo que a educação sexual se devia focalizar menos na psicologia e na biologia do sistema reprodutivo, e mais nas estratégias para lidar com as emoções que acompanham a excitação sexual. Em terceiro lugar, temos de admitir que andar sempre com preservativos e compreender vagamente a tempestade emocional da excitação sexual pode não ser suficiente.

Existem muitas situações em que os adolescentes simplesmente não sabem lidar com as emoções. Para quem quer ter a certeza que eles evitam o sexo, a melhor estratégia é ensinar-lhes a afastar-se do fogo da paixão antes de serem atraídos por ele. Pode não ser fácil aceitar este conselho, mas os nossos resultados indicam que lhes é mais fácil lutar contra a tentação antes dela surgir do que depois de já terem sido atraídos. Por outras palavras, evitar a tentação é mais fácil do que vencê-la.

Claro que isto se assemelha bastante à campanha do «dizer que não», que incita os adolescentes a fugir do sexo antes de caírem em tentação. Mas a diferença é que essa campanha assume que podemos desligar voluntariamente a paixão, a qualquer momento, enquanto o

nosso estudo demonstra que essa premissa é falsa. Se pusermos de lado o debate dos prós e dos contras do sexo na adolescência, é óbvio que temos duas estratégias possíveis, se quisermos ajudar os adolescentes a evitar o sexo, as doenças sexualmente transmissíveis e as gravidezes indesejadas. Ou os ensinamos a dizer *não* antes de surgir qualquer tentação que se torne irresistível ou, em alternativa, podemos prepará-los para lidar com as consequências do «sim» no calor da paixão (andando com preservativos, por exemplo). Uma coisa é certa. Se não ensinarmos os jovens a lidar com o sexo quando estão de cabeça perdida, não estamos só a enganá-los, enganamo-nos a nós também. Sejam quais forem as lições que lhes dermos, precisamos de os ajudar a entender que vão reagir de modo diferente quando estão calmos e quando as suas hormonas estão em estado febril (obviamente, o mesmo aplica-se ao nosso próprio comportamento).

Conduzir com Segurança

Do mesmo modo, também devemos ensinar os adolescentes (e toda a gente) a não conduzir quando têm as emoções ao rubro. Não é apenas a inexperiência e as hormonas que causam tantos acidentes com adolescentes. Também ajuda o carro estar cheio de amigos às gargalhadas, a música aos berros a bombear adrenalina e a mão direita do condutor à procura das batatas fritas ou do joelho da namorada. Quem é que pensa em riscos, nestas circunstâncias? Provavelmente ninguém. Um estudo recente concluiu que um adolescente a conduzir sozinho tinha mais 40% de possibilidade de sofrer um acidente do que um adulto. Com um segundo adolescente no carro, a percentagem duplica e, com um terceiro, torna a duplicar⁶.

Para combater esta tendência, precisamos de uma intervenção que não dependa da premissa dos adolescentes se lembrarem de como se querem comportar num estado normal (ou como os pais gostariam) e seguirem essa orientação num estado mais quente. Porque não incorporar nos carros artefactos preventivos que anulem certos comportamentos? Podiam ser equipados com aparelhos *On-Star* modificados, configurados por pais e filhos em estado normal.

Se o carro exceder os 100 km/h na auto-estrada, ou mais de 60 km/h numa zona residencial, por exemplo, haverá consequências. Se exceder o limite de velocidade ou fizer curvas erráticas, o rádio podia passar do 2Pac para a Segunda Sinfonia de Schumann (o que abrandaria a maioria dos adolescentes), aumentar o ar condicionado no Inverno e disparar o aquecimento no Verão, ou ligar automaticamente para a mãe (uma bela vergonha se o condutor tiver os amigos presentes). Tendo estas consequências imediatas e substanciais em mente, o condutor e os seus amigos entenderiam que é hora do Mr. Hyde se afastar e deixar o Dr. Jeckyll conduzir.

Nada disto é impossível. Os carros modernos já vêm cheios de computadores que controlam a injeção de combustível, o sistema de climatização e de som. Os que têm *OnStar* já estão ligados a uma rede *wireless*. Com a tecnologia dos dias de hoje, para um carro seria uma tarefa simples ligar automaticamente à mãe.

Melhores Decisões de Vida

Quando começam o trabalho de parto, as grávidas pela primeira vez dizem muitas vezes aos médicos que não querem quaisquer anestésicos. A decisão tomada em estado normal é admirável, mas tomam-na quando não imaginam sequer a dor de dar à luz uma criança (e muito menos de a criar). Pouco depois, preferiam ter pedido uma epidural.

Tendo isto em mente, durante os preparativos para o nascimento do nosso primeiro filho, Sumi (a minha mulher) e eu decidimos testar a nossa coragem antes de decidirmos quanto à epidural. Sumi enfiou as mãos num balde de gelo durante dois minutos (a conselho do conselheiro de partos, que nos garantiu que a dor resultante era parecida com a do parto), enquanto eu a ajudava na respiração. Achámos que, se Sumi não conseguisse suportar a dor desta experiência, provavelmente iria querer anestésicos durante o próprio parto. Dois minutos depois de ter as mãos no gelo, percebeu claramente as vantagens de uma epidural. Durante o parto, qualquer grama de amor que pudesse sentir pelo marido foi rapidamente transferida para o anestesista, que lhe deu a epidural no momento crítico

(no segundo filho, chegámos ao hospital dois minutos antes de Neta nascer e Sumi acabou por ter um parto sem anestésicos).

OLHAR DE UM estado emocional para outro é difícil e nem sempre é possível. Como Sumi comprovou, pode ser até doloroso. No entanto, para tomarmos decisões bem informadas, precisamos de experimentar e de compreender de alguma forma o estado emocional em que estaremos no outro lado da experiência. Aprender a ultrapassar esta diferença é essencial para tomar algumas das decisões mais importantes da nossa vida.

É pouco provável que nos mudemos para uma cidade nova sem perguntarmos aos amigos que lá vivem se gostam do sítio, ou até escolher um filme para ir ver sem ter lido algumas críticas. Não é estranho que invistamos tão pouco no conhecimento dos nossos dois lados? Porque havemos de reservar este tema às aulas de psicologia, quando o facto de não o entendermos bem pode resultar em fracassos em tantos aspectos da vida? Temos de explorar os dois aspectos de nós mesmos, de compreender o nosso estado «frio» e o «quente», de entender como essa diferença pode beneficiar a nossa vida e como nos pode desviar do bom caminho.

O que resultou das nossas experiências? Talvez seja necessário repensar os modelos do comportamento humano. Se calhar, não existe um ser humano completamente integrado e é possível que sejamos um aglomerado de vários eus. Apesar de não podermos obrigar o nosso Dr. Jeckyll a apreciar a força do nosso Mr. Hyde, talvez a simples consciência de que tendemos a decidir mal quando envoltos em emoções intensas nos possa ajudar, de algum modo, a aplicar o conhecimento do nosso lado «Hyde» ao nosso quotidiano.

Como obrigar o nosso lado «Hyde» a comportar-se melhor? É disso que trata o capítulo 6.

APÊNDICE: CAPÍTULO 5

Lista completa das perguntas colocadas, com a média das respostas e as diferenças de percentagens. Cada questão foi apresentada numa escala visual-análoga que variava entre o «não» à esquerda (zero) ao «possível» no meio (50) e ao «sim» à direita (100).

TABELA 1
PONTUE A ATRACÇÃO DAS SEGUINTE ACTIVIDADES

Pergunta	Não excitado	Excitado	Percentagem da diferença
Os sapatos das mulheres são eróticos?	42	65	55
Consegue imaginar-se atraído por uma garota de 12 anos?	23	46	100
Imagina-se a ter sexo com uma mulher de 40 anos?	58	77	33
Imagina-se a ter sexo com uma mulher de 50 anos?	28	55	96
Imagina-se a ter sexo com uma mulher de 60 anos?	7	23	229
Imagina-se a ter sexo com um homem?	8	14	75
Teria piada ter sexo com alguém muito gordo?	13	24	85
Gostaria de ter sexo com alguém que detestasse?	53	77	45
Se uma mulher o atraísse e lhe sugerisse sexo a três, com outro homem, aceitaria?	19	34	79
Uma mulher a suar é sexy?	56	72	29
Considera excitante o cheiro a tabaco?	13	22	69
Seria divertido que a sua parceira sexual o atasse?	63	81	29
Seria divertido atar a sua parceira sexual?	47	75	60
Seria divertido ver uma mulher atraente a urinar?	25	32	28
Acha excitante bater na sua parceira sexual?	61	72	18
Acha excitante que uma mulher atraente lhe bata?	50	68	36
Acha o sexo anal excitante?	46	77	67
Imagina-se a ficar sexualmente excitado pelo contacto com um animal?	6	16	167
Limitar-se a beijar é frustrante?	41	69	68

TABELA 2
PONTUE A PROBABILIDADE DE ADOPTAR COMPORTAMENTOS IMORAIS
COMO A VIOLAÇÃO (NÃO ESTÁ IMPLÍCITA UMA ORDEM DE GRAVIDADE)

Pergunta	Não excitado	Excitado	Percentagem da diferença
Levaria uma rapariga a um restaurante chique para aumentar as suas hipóteses de sexo?	55	70	27
Diria a uma mulher que a ama, para aumentar a probabilidade de ela ter sexo consigo?	30	51	70
Incitaria a sua parceira a beber, de modo a facilitar o sexo consigo?	46	63	37
Continuaria a tentar ter sexo, mesmo depois de ela dizer «não»?	20	45	125
Daria drogas a uma mulher para aumentar a hipótese de ter sexo com ela?	5	26	420

TABELA 3
PONTUE A SUA TENDÊNCIA PARA USAR PRESERVATIVOS
E AS CONSEQUÊNCIAS DE NÃO O FAZER

Pergunta	Não excitado	Excitado	Percentagem da diferença
O controlo de natalidade é responsabilidade da mulher?	34	44	29
Os preservativos diminuem o prazer sexual?	66	78	18
O preservativo interfere com a espontaneidade sexual?	58	73	26
Usa sempre um preservativo, quando não conhece a história sexual da sua parceira?	88	69	22
Usaria um preservativo, mesmo receando que a mulher mudasse de ideias enquanto o vai buscar?	86	60	30

Capítulo 6

O problema da protelação e do autocontrolo

Por que não conseguimos fazer o que queremos

O cenário americano das grandes casas, grandes carros e grandes televisões de plasma tem mais um grande fenómeno recente, o do maior declínio nas poupanças pessoais desde a Grande Depressão.

Se recuarmos vinte e cinco anos, a regra geral eram as taxas de aforro com dois dígitos. Em 1994, o juro das poupanças era quase de 5% mas, em 2006, já tinha caído abaixo de zero, para -1%. Os americanos não só tinham deixado de poupar, como gastavam mais do que ganhavam. Os europeus estão bem melhor, poupando em média 20%. A taxa do Japão é 25% e a da China é 50. Então, o que se passa com a América?

Suponho que uma das respostas possíveis é os americanos terem sucumbido a um consumismo galopante. Veja-se a dimensão dos guarda-roupas, por exemplo, numa época em não precisávamos de ter tudo. A nossa casa em Cambridge, no Massachusetts, foi construída em 1890 e não tem quaisquer armários. Mal se consegue entrar nos das casas dos anos quarenta. Os dos anos setenta eram um pouco maiores, com a profundidade suficiente para guardar uma panela de *fondue*, uma caixa de vídeos e uns tantos vestidos de noite. Mas os armários de hoje são de uma raça diferente. Os «quartos de vestir» são autênticas salas onde se pode andar e, tenham o tamanho que tiverem, os americanos conseguem enchê-los mesmo até à porta.

Outra resposta possível (a outra metade do problema) foi a explosão recente do crédito ao consumo. A família média americana tem actualmente seis cartões de crédito (só em 2005, os americanos receberam 6 mil milhões de solicitações de correio directo). De

modo alarmante, o endividamento médio das famílias com estes cartões é de 9.000 dólares e sete em cada dez famílias usam o crédito dos cartões para cobrir despesas básicas como alimentação, serviços e vestuário.

Não seria mais sensato aprender a poupar como antigamente, e como faz o resto do mundo, guardando algum dinheiro no frasco das bolachas e protelando alguns gastos até os podermos mesmo suportar? Porque não poupamos parte dos nossos salários, como sabemos que devíamos fazer? Porque não resistimos às novas compras? E porque não temos algum autocontrolo, à boa moda antiga?

Dizem que o caminho para o inferno está cheio de boas intenções. Quase todos sabemos o que isso quer dizer. Prometemos poupar para a reforma, mas gastamos o dinheiro nas férias. Juramos fazer dieta, mas rendemo-nos aos encantos das sobremesas. Comprometemo-nos a verificar regularmente os níveis de colesterol e cancelamos as consultas.

O que estamos a perder quando deixamos que impulsos fugazes nos desviem das metas a longo prazo? Quanta saúde é afectada por essas consultas perdidas e a falta de exercício? Que riqueza perdemos quando nos esquecemos da promessa de poupar e de consumir menos? E por que perdemos tantas vezes a luta contra a protelação?

NO CAPÍTULO 5, vimos como as emoções nos podem dominar e mostrar o mundo de uma perspectiva diferente. A protelação, ou procrastinação (do latim *pro*, que significa *para* e *cras*, que significa *amanhã*), tem origem no mesmo tipo de problema. Quando prometemos poupar dinheiro, estamos num estado normal de sangue-frio, tal como quando prometemos fazer exercício e dieta. Mas depois a lava das emoções quentes assalta-nos quando olhamos para um carro novo, uma bicicleta de montanha ou um par de sapatos irresistíveis. Assim que nos empenhamos em fazer exercício, encontramos uma razão para passar o dia inteiro em frente à televisão. E a dieta? Como só aquela fatia do bolo de chocolate e começo-a amanhã, sem falta. Desistir dos objectivos a longo prazo pela gratificação imediata, meus amigos, é a protelação.

Como professor universitário, conheço-a bem demais. No início de cada semestre, os meus alunos fazem promessas heróicas de ler as obras propostas a tempo, de entregar a horas os ensaios e, em geral, de se manterem actualizados. E todos os semestres vejo a tentação levá-los a sair à noite, a uma reunião do sindicato estudantil ou a um fim-de-semana de esqui nas montanhas, enquanto o trabalho vai ficando cada vez mais para trás. No final, acabam por me impressionar, não pela pontualidade mas pela criatividade, inventando histórias, desculpas e tragédias familiares para justificar os atrasos (por que é que normalmente as tragédias ocorrem sempre nas duas últimas semanas do semestre?).

Depois de dar aulas no MIT durante uns anos, o meu colega Klaus Wertenbroch (professor do INSEAD, uma faculdade de gestão com campus em França e Singapura) e eu decidimos elaborar alguns estudos dirigidos à raiz deste problema que talvez trouxessem uma solução a esta fraqueza humana. Desta vez, os nossos porquinhos-da-Índia seriam os meus deliciosos estudantes dos cursos de Verão de comportamento do consumidor.

Quando naquela primeira manhã se sentaram nas cadeiras cheios de expectativas (e, sem dúvida, decididos a manter-se a par dos trabalhos da aula), os alunos ouviram-me discursar sobre a abrangência do curso. Ao longo de um semestre de doze semanas, teriam três trabalhos principais. No seu conjunto, teriam um peso importante nas notas finais.

«E quais são os prazos?», perguntou um deles, acenando com a mão lá atrás. Sorri. «Podem entregá-los em qualquer altura antes do semestre acabar. É convosco», respondi. Os alunos olharam estupefactos.

«Proponho o seguinte», expliquei. «No fim de cada semana, vocês têm que se comprometer com um prazo para cada trabalho. Depois de estabelecidos, não os podem alterar.» Os trabalhos atrasados, acrescentei, seriam penalizados a 1% da nota, por cada dia de atraso. Claro que podiam sempre entregá-los antes dos prazos sem qualquer penalização mas, como eu não os iria ler até ao final do semestre, não havia grande vantagem nisso.

Por outras palavras, a bola estava do lado deles. Teriam o auto-controlo necessário para jogar?

«Mas, Professor Ariely», perguntou Gaurav, um pós-graduado muito esperto com um sotaque indiano encantador, «dadas essas instruções e incentivos, não fará mais sentido para nós escolher a última data possível?».

«Podem fazer isso», retorqui. «Se acharem que faz sentido, façam favor.»

Nestas condições, o que você teria feito?

Prometo entregar o trabalho n.º 1 na semana _____

Prometo entregar o trabalho n.º 2 na semana _____

Prometo entregar o trabalho n.º 3 na semana _____

Que prazos finais escolheram os alunos? Um estudante perfeitamente racional seguiria o conselho de Gaurav, marcando todos os prazos para o último dia de aulas. Afinal, podia sempre entregá-los antes sem penalizações, portanto, para quê arriscar-se a marcar uma data anterior ao necessário? Sendo os estudantes perfeitamente racionais, adiar os prazos para o fim era claramente a melhor decisão a tomar. Mas, e se não o fossem? E se sucumbissem à tentação e fossem propensos a protelar? E se percebessem a sua fraqueza? Se soubessem que não são racionais, poderiam obrigar-se a portar-se melhor. Poderiam marcar datas antecipadas e assim forçar-se a começar a trabalhar mais cedo nos projectos.

O que fizeram os meus alunos? Usaram o calendário que lhes forneci e distribuíram os trabalhos por todo o semestre, o que está muito bem, pois indica que sabem que têm problemas de protelação e que, dadas as oportunidades certas, se tentam controlar, mas a questão principal era saber se essa ferramenta os tinha mesmo ajudado a melhorar as notas. Para descobriremos isso, tivemos que proceder a variações dessa experiência noutras turmas e comparar a qualidade dos trabalhos em diferentes condições (turmas).

DEPOIS DE DEIXAR Gaurav e os colegas a escolher os seus prazos individuais, dirigi-me às minhas outras duas turmas com propostas marcadamente distintas. Na segunda, disse aos alunos que não havia quaisquer prazos naquele semestre e que só tinham que entregar os

trabalhos até à última aula. Claro que os podiam entregar antes, mas não tinham vantagem nas notas por isso. Suponho que ficaram contentes com tanta flexibilidade e liberdade de escolha. Além do mais, também tinham o menor risco de penalização por falharem um prazo intermédio.

A terceira turma recebeu o que se pode chamar um tratamento ditatorial. Marquei-lhes três prazos para os trabalhos, na quarta, oitava e décima segunda semanas. Eram ordens de marcha, sem hipóteses de escolha ou flexibilidade.

Das três turmas, qual julga que teve as melhores notas? Gaurav e os seus colegas, que tiveram alguma flexibilidade? Ou a segunda turma, com apenas um prazo final e, assim, total flexibilidade? Ou foi a terceira turma, que recebeu os prazos como ordens e não tinha qualquer flexibilidade? E qual a que teve piores resultados?

Quando o semestre acabou, José Silva, o assistente destas turmas (também ele um especialista em protelação e actualmente professor na Universidade da Califórnia, em Berkeley), devolveu os trabalhos aos alunos. Pudemos finalmente comparar as notas considerando as três diferentes condições de prazos. Os alunos da turma com os três prazos estipulados obtiveram as melhores notas. A turma sem prazos nenhuns (excepto o final) teve as piores e a turma em que Gaurav e os colegas puderam escolher os seus próprios prazos (com penalidades pelo não cumprimento) ficou no meio, em termos das classificações pelos três trabalhos e pelas notas finais.

O que indicam estes resultados? Primeiro, que os alunos prote-lam mesmo (grande novidade) e, segundo, que a melhor cura para a protelação é a restrição severa da liberdade (prazos espaçados igualmente, impostos a partir de cima). Porém, a grande revelação é que a simples entrega de uma ferramenta para os ajudar a comprometer-se com os seus prazos os ajudou a ter melhores notas.

Esta descoberta implica que os estudantes compreenderam o problema que têm com a protelação e dispuseram-se a combatê-la quando tiveram oportunidade de o fazer, conseguindo um sucesso relativo nas suas notas. Mas porque é que as notas dos alunos que escolheram os seus próprios prazos não foram tão boas como as dos que tiveram uma imposição dos prazos ditatorial (externa)? Creio que nem toda a gente compreende a tendência para protelar e mesmo

os que a reconhecem podem não a entender inteiramente. Evidentemente, as pessoas podem estipular prazos a si mesmas, mas não escolhem necessariamente os que melhor servem o bom desempenho.

Quando analisei os prazos dos alunos da turma de Gaurav, o caso era esse mesmo. Apesar da maioria dos alunos espaçar substancialmente os prazos (e conseguiram notas tão boas como os dos alunos nas condições ditatoriais), alguns não os espaçaram muito ou mesmo nada, o que fez baixar a média da turma. Sem prazos espaçados correctamente, que teriam feito os alunos começado a estudar logo no início do semestre, os trabalhos finais saíram apressados e mal escritos (mesmo sem a penalização extra de um por cento a retirar às notas por cada dia de atraso).

É interessante ver que estes resultados indicam que quase toda a gente tem problemas com protelação e aqueles que os admitem e reconhecem ficam em melhor posição para utilizar as ferramentas disponíveis de compromisso, o que os ajuda a vencer esses problemas.

FOI ESSA A experiência que tive com os meus alunos. O que tem ela a ver com a vida quotidiana? Na minha opinião, muito mesmo. Resistir à tentação e incitar o autocontrolo são objectivos humanos gerais e a repetição do seu fracasso gera muita da nossa miséria. Quando olho à minha volta, vejo as pessoas darem o seu melhor para fazerem o que está certo, quer se trate de juras para evitar uma sobremesa tentadora ou de famílias empenhadas em gastar menos e poupar mais. A luta pelo controlo está em todo o lado. Vemo-la nos livros e nas revistas, e a rádio e a televisão estão repletas de mensagens de auto-ajuda e aperfeiçoamento pessoal.

E, no entanto, apesar de tanta informação electrónica e impressa, damos connosco vezes sem conta na mesma situação dos meus alunos, falhando constantemente os nossos objectivos a longo prazo. Porquê? Porque, sem pré-compromissos, continuamos a ceder às tentações.

Qual é a alternativa? Das experiências que descrevi, a conclusão mais óbvia é que, quando uma «voz externa» de autoridade dá as suas ordens, a maioria das pessoas presta atenção. Afinal, foram os alunos

a quem eu estipulei os prazos, a quem proporcionei a voz «parental», que tiveram os melhores resultados. Claro que ladrar ordens, mesmo que seja eficaz, pode nem sempre ser desejável ou viável. Qual a melhor solução de compromisso? Parece-me que a melhor opção é dar às pessoas uma oportunidade de se comprometerem com a sua estratégia preferida. Esta abordagem poderá não ser tão eficaz como o tratamento ditador, mas empurra-nos na direcção certa (talvez mais ainda se as treinarmos para isso e as habituarmos a estipular os seus próprios prazos).

Qual a conclusão de tudo isto? Temos problemas com o autocontrolo relacionado com a gratificação imediata e protelada. Nisso não há dúvidas, mas cada problema que enfrentamos também possui mecanismos potenciais de autocontrolo. Se não conseguimos poupar do nosso salário, podemos aproveitar a opção de dedução automática do nosso empregador. Se não temos a força de vontade necessária para fazer exercício regularmente, podemos combinar fazê-lo na companhia de amigos. Podemos sempre comprometer-nos adiantadamente com estas ferramentas e elas podem ajudar-nos a ser quem queremos ser.

E QUE OUTROS problemas de protelação podem ser resolvidos pelos pré-compromissos? Pense na saúde e no endividamento dos consumidores.

Cuidados de saúde

Todos sabemos que a medicina preventiva é normalmente mais eficiente em termos de custos do que a abordagem aos medicamentos, tanto para os indivíduos como para a sociedade. A prevenção significa fazer exames médicos regularmente, antes de surgirem os problemas, mas fazer uma colonoscopia ou uma mamografia é sempre um sacrifício. Até um teste de colesterol, que requer tirar sangue, é desagradável. Portanto, mesmo que a nossa saúde e longevidade dependam de fazer estes exames, temos a tendência a curto prazo de os adiar e adiar e adiar.

Mas, já imaginou se os fizéssemos todos a tempo e horas? Pense em todos os graves problemas de saúde que poderiam ser apanhados num diagnóstico precoce e quantos custos e sofrimento se poderiam poupar.

Como resolver este problema? Bem, podíamos adoptar uma solução ditadora, em que o estado (no sentido de Orwell) ditaria os nossos *check-ups* regulares. Essa abordagem deu bons resultados com os meus alunos, que receberam um prazo final e obtiveram boas notas. Sem dúvida que, em sociedade, seríamos todos mais saudáveis se as políticas de saúde chegassem numa carrinha e levassem os protetadores ao ministério do colesterol para fazer exames de sangue.

Pode parecer extremo, mas pense nas outras regras que a sociedade nos impõe, para nosso próprio bem. Apanhamos multas por atravessar a rua fora das passadeiras e por guiar sem cinto de segurança. Há vinte anos, ninguém pensaria que seria proibido fumar em quase todos os edifícios públicos, restaurantes e bares na América, como acontece hoje, com multas pesadas a quem acender um cigarro. E agora temos o movimento contra os ácidos gordos. Será que devemos privar as pessoas do consolo das batatas fritas?

Por vezes, apoiamos fortemente certas legislações que restringem comportamentos autodestrutivos e, noutras, alimentamos sentimentos igualmente fortes de liberdade pessoal. De qualquer maneira, é sempre uma decisão de compromisso.

Se o público não aceita *check-ups* obrigatórios, que tal uma solução intermédia, como a dos prazos auto-impostos de Gaurav e dos seus colegas (os que permitiam uma escolha pessoal, mas também penalizavam os protetadores)? Talvez seja o compromisso perfeito entre o autoritarismo, por um lado, e aquilo que hoje existe em excesso na saúde preventiva, a total liberdade de fracassar.

Suponha que o seu médico lhe diz para testar o colesterol. Isso significa jejuar na noite antes do exame ao sangue, ir até ao laboratório na manhã seguinte sem tomar pequeno-almoço, esperar horas numa sala cheia de gente e, finalmente, ser arrastado por uma enfermeira que lhe vai espetar uma agulha no braço. Perante tais expectativas, começamos logo a protelar. Mas, se o médico lhe cobrar um depósito de 100 dólares para o exame, reembolsável apenas depois de trazer os resultados a horas, será que teria mais propensão a fazer o exame?

E se o médico lhe perguntasse se quer pagar esse depósito? Aceitaria este desafio auto-imposto? E, nesse caso, aumentaria a probabilidade de realizar o exame? Suponha que era um exame mais complicado, uma colonoscopia, por exemplo. Estaria disposto a pagar um depósito de 200 dólares, reembolsável apenas se fosse pontualmente à consulta? Nesse caso, terá repetido as condições que ofereci à turma de Gaurav, que certamente motivaram os alunos a serem responsáveis pelas suas próprias decisões.

DE QUE OUTRAS formas poderemos derrotar a protelação na saúde? Suponha que reformulávamos a maioria dos procedimentos médicos e dentários de modo a serem previsíveis e facilmente realizados. Vou contar-lhe uma história para exemplificar esta ideia.

Há vários anos, a Ford Motor Company tentava encontrar a melhor maneira de levar os proprietários dos carros a fazer a respectiva manutenção nos seus concessionários. O problema é que o veículo tipo da Ford contém 18 000 peças que precisam de manutenção e, infelizmente, nem todas ocorrem na mesma altura (um engenheiro da Ford determinou que um eixo específico devia ser inspecionado a cada 5,7 km). Esta era só uma pequena parte do problema. Como a Ford tinha mais de vinte tipos diferentes de veículos, mais os diversos modelos, era praticamente impossível ponderar a manutenção deles todos. A única coisa que os consumidores podiam fazer, bem como os responsáveis pela manutenção, era folhear manuais volumosos para determinar os serviços necessários.

Porém, a Ford começou a reparar nos concessionários da Honda. Embora tivesse pela frente a manutenção ideal das mesmas 18 000 peças que a Ford, a Honda tinha-as agrupado em três «intervalos de engenharia» (por exemplo, cada seis meses ou 8000 km, cada ano ou 15 000 km, e cada dois anos ou 40 000 km), que expôs na parede da recepção no departamento de manutenção. Reduziu as centenas de serviços a intervenções de manutenção simples e baseadas na quilometragem, comuns a todos os modelos e veículos. A administração agrupou todos os serviços em pacotes sequenciais e com preços determinados. Todos podiam ver quando teriam que fazer uma revisão e quanto ela iria custar.

Mas o painel informativo era mais do que apenas uma informação conveniente, era um verdadeiro incentivo à não-protelação, instruindo os clientes a fazer a manutenção em intervalos e quilômetros específicos. Funcionava como um guia, e tão simples que qualquer um o podia seguir. Os clientes deixaram de estar confusos e deixaram de protelar. A manutenção dos *Hondas* era uma coisa fácil.

Algumas pessoas na Ford acharam tudo isto uma boa ideia, mas houve engenheiros que se opuseram. Foi preciso convencê-los de que, embora o óleo só precisasse de ser mudado a cada 14 000 km, fazê-lo aos 8000 km permitia realizar todos os outros serviços em conjunto, e que um *Mustang* e um caminhão *F-250 Super Duty*, apesar das diferenças tecnológicas, podiam estar inseridos no mesmo calendário de manutenção. Foi preciso convencê-los de que não era tecnicamente errado reagrupar as suas 18 000 opções de manutenção em três fases calendarizadas de serviço, tornando a manutenção tão fácil como pedir um McDonald's, mas sim um bom serviço ao cliente (além de um excelente negócio). Na verdade, o argumento vencedor foi que era melhor que os clientes fizessem as revisões a intervalos regulares, do que não as fizessem de todo!

No final, aconteceu que a Ford copiou a Honda e agrupou os seus serviços de manutenção. A protelação parou e as plataformas de serviço, que só estavam ocupadas em 40%, encheram-se. Os concessionários ganhavam dinheiro e, apenas em três anos, a Ford igualou os padrões de qualidade de serviço da Honda.

Assim, não poderíamos tornar os exames médicos também mais simples, acrescidos de penalizações financeiras auto-impostas (ou melhor, uma «voz parental»), elevando a qualidade da nossa saúde e reduzindo significativamente os custos globais? A lição a retirar da experiência da Ford é que reagrupar os exames médicos (e procedimentos) para que as pessoas se lembrem de os fazer é muito mais inteligente do que adoptar uma série errática de obrigações de saúde que as pessoas têm dificuldade em seguir. A grande questão é saber se podemos reformular a confusão do sistema de saúde americano e torná-lo tão fácil como pedir uma *Happy Meal*. Thoreau escreveu «Simplifiquem! Simplifiquem!» e, na verdade, a simplificação é a marca do verdadeiro génio.

Poupanças

Podemos dizer às pessoas que parem de gastar, como se fosse um decreto orweliano, como no caso do meu terceiro grupo de alunos, a quem ditei os prazos. Existirão formas mais inteligentes de fazer com que as pessoas controlem a sua despesa? Por exemplo, há uns anos, ouvi falar do método do «copo de gelo» para reduzir o uso dos cartões de crédito. É um remédio caseiro contra os gastos impulsivos. Põe-se o cartão de crédito num copo de água e guarda-se o copo no congelador. Assim, quando sentir o impulso de fazer uma compra, primeiro tem que esperar que o gelo derreta antes de retirar o cartão e, nessa altura, talvez já tenha esmorecido (o microondas não serve, uma vez que destrói a banda magnética).

Existe uma outra abordagem, francamente melhor e certamente mais actualizada. John Leland escreveu um artigo muito interessante no *New York Times* no qual descreveu uma tendência crescente de vergonha de si próprio, «quando uma mulher chamada Tricia descobriu que devia 22.302 dólares em cartões de crédito, não aguentou ficar calada. Com vinte e nove anos, Tricia não comenta as suas finanças com a família ou os amigos, e diz ter vergonha do seu endividamento pessoal. No entanto, faz uma coisa que seria inimaginável, e impossível, na geração anterior, a partir da lavandaria da sua casa no norte de Michigan. Liga-se à Internet e envia detalhes íntimos da sua vida financeira, incluindo o seu valor líquido (agora 38.691 dólares negativos), o saldo e as taxas financeiras nos seus cartões, além da quantia que já pagou (15.312 dólares), desde que começou o *blog* sobre as suas dívidas, no ano passado».

É também evidente que o *blog* de Tricia faz parte de uma tendência mais alargada. Aparentemente, existem dezenas de *sites* na net (talvez milhares) dedicados ao mesmo assunto (desde «Mais Pobre Do que Você», poorerthanyou.com, e «Temos Dívidas», wereindebt.com, a «Faça Amor e Não Dívidas», makelovenotdebts.com e a página de Tricia, bloggingawaydebt.com). Leland notou que os «consumidores andam a pedir ajuda no desenvolvimento do autocontrolo porque existem muitas empresas que não colocam quaisquer restrições ao crédito»⁷.

Criar *blogs* sobre o consumo excessivo é útil e importante mas, como vimos no último capítulo sobre as emoções, precisamos mesmo é de um método para controlar o consumo no momento da tentativa, mais do que uma forma de nos queixarmos depois do mal estar feito.

O que podemos fazer? Replicar as condições da turma de Gaurav, com alguma liberdade de escolha mas também com alguns limites incorporados? Comecei a imaginar um cartão de crédito diferente, de autocontrolo, que permitisse às pessoas disciplinarem o seu próprio comportamento gastador. Os utilizadores poderiam decidir antecipadamente a quantia a gastar em cada categoria, em cada loja e em cada período de tempo. Por exemplo, limitar o consumo de café a 20 dólares por semana e a 600 dólares em vestuário, em seis meses. Os titulares dos cartões poderiam estipular um limite de 200 dólares por semana em supermercados e as despesas de entretenimento em 60 dólares por mês, e não permitir qualquer despesa em doces entre as duas e as cinco da tarde. O que aconteceria se ultrapassassem estes limites? Seriam os próprios a escolher as suas penalizações. Por exemplo, o cartão podia ser recusado, ou atribuir uma taxa a ser transferida para causas humanitárias, para amigos ou para as poupanças a longo prazo. Este sistema também implementaria o método do «copo de gelo» como um período de «arrefecimento» para compras grandes e até podia enviar um e-mail automático à sua mulher, mãe ou amigo, do género:

Cara Sumi:

Este e-mail é para alertar que o seu marido, Dan Ariely, normalmente um cidadão exemplar, excedeu em 73.25 dólares o seu limite de gastos de 50 dólares por mês em chocolates.

Os melhores cumprimentos

A equipa de autocontrolo dos cartões de crédito

Isto poderá parecer uma ideia impraticável, mas não é. Pense no potencial dos Smart Cards (fininhos, cabem na palma da mão e possuem capacidades informáticas impressionantes), que começam a inundar os mercados. Podem ser personalizados consoante as necessidades individuais e ajudam as pessoas a gerir os seus créditos com

bom senso. Porque é que um cartão não há-de ter, por exemplo, um «gestor» de despesas (como os que limitam o excesso de velocidade dos motores) que limite as transacções monetárias em determinadas condições? Poderiam ter o equivalente financeiro a uma pílula libertadora de tempo, para que os consumidores programem os cartões para se comportarem como gostariam?

HÁ ALGUNS ANOS, estava tão convencido de que um cartão de «auto-controlo» era uma boa ideia que tentei marcar uma reunião com um dos principais bancos da praça. Para minha grande satisfação, a venerável instituição respondeu e convidou-me a visitar a sua sede em Nova Iorque.

Quando cheguei e depois de uma breve espera na recepção, fui conduzido a uma moderna sala de conferências. Pelas vidraças altas podia ver o distrito financeiro de Manhattan lá em baixo e um fluxo de táxis amarelos a circular à chuva. Poucos minutos depois, a sala encheu-se com meia dúzia de executivos poderosos, incluindo o director da divisão dos cartões de crédito.

Comecei por descrever como a procrastinação causa problemas a toda a gente. No reino das finanças pessoais, disse eu, faz-nos negligenciar as poupanças, enquanto a tentação do crédito fácil nos vai enchendo os armários com objectos verdadeiramente desnecessários. Não demorei muito até reparar que estava a tocar em pontos muito pessoais de cada um dos presentes.

Depois comecei a descrever como os americanos se tornaram terrivelmente dependentes dos cartões de crédito, como o endividamento os está a comer vivos enquanto procuram desesperadamente uma solução para acabar com esse sofrimento. Os americanos mais idosos são os que mais sofrem. De 1992 a 2004, a taxa de endividamento dos indivíduos com mais de cinquenta e cinco anos subiu mais depressa do que qualquer outro grupo etário. Alguns até utilizavam os cartões de crédito para pagar o Medicare e outros corriam o risco de perder as casas.

Comecei a sentir-me como George Bailey a implorar o perdão de um empréstimo em *It's a Wonderful Life*. Os executivos começaram a falar. A maioria relatava histórias com familiares, cônjuges e

amigos (eles próprios não, claro está) que tiveram problemas com dívidas de crédito. Conversámos.

O terreno estava pronto e comecei a descrever a ideia do cartão de autocontrolo, como forma de ajudar os consumidores a gastar menos e a poupar mais. Ao princípio, pensei que os banqueiros ficaram meio embasbacados com a minha sugestão em ajudar os consumidores a controlar as suas despesas. Será que eu tinha noção de que os bancos ganhavam 17 milhões de dólares por ano nos juros destes cartões? Como é? Deviam abdicar deles?

Bem, eu não fui tão ingénuo assim. Expliquei-lhes que existia um grande negócio por detrás desse tipo de cartão. «Vejam», disse eu, «o negócio dos cartões de crédito é implacável. Vocês emitem seis biliões de propostas por correio directo por ano, e elas são todas iguais». Concordaram relutantemente. «Mas suponham que uma empresa de cartões se destaca do rebanho», continuei, «e se identifica como um tipo porreiro, um defensor do consumidor afectado pela crise do crédito. Suponha que alguém tem a coragem de oferecer um cartão que realmente ajuda as pessoas a controlarem o seu crédito e, melhor ainda, desvia uma parte para as poupanças a longo prazo.» Olhei à minha volta. «Aposto que milhares de consumidores iriam cortar os outros cartões aos bocados e aderir ao vosso!»

Espalhou-se uma onda de entusiasmo pela sala fora. Os banqueiros acenavam com a cabeça e trocavam impressões uns com os outros. Foi revolucionário! Pouco depois, partimos todos. Apertaram calorosamente a minha mão e garantiram-me que voltaríamos a falar muito em breve.

Bom, nunca me voltaram a ligar (se calhar, ficaram preocupados com os 17 mil milhões de dólares em juros, ou então foi a velha procrastinação outra vez). Mas a ideia de um cartão de crédito autocontrolado continua lá e talvez, um dia, haja alguém que dê o passo seguinte.

Capítulo 7

O alto preço da posse

Por que sobrevalorizamos o que temos

Na Universidade Duke, o basquetebol está algures entre um passatempo apaixonado e uma experiência religiosa. O estádio é antiquado e pequeno e tem uma acústica péssima, do tipo que transforma a ovação das claque em verdadeiras trovoadas e bombeia a adrenalina ao nível máximo. A pequena dimensão do estádio cria intimidade, mas também limita o número de fãs que quer ver os jogos. É assim que a Duke gosta das coisas e tem manifestado pouco interesse em trocar o estádio pequeno e íntimo por um maior. Ao longo dos anos, desenvolveu-se um processo de selecção intrincado de racionamento dos bilhetes, distinguindo os fãs verdadeiramente dedicados dos outros.

Mesmo antes do início do semestre da Primavera, os alunos que querem assistir aos jogos cercam as tendas na zona relvada defronte do estádio. Cada tenda tem dez alunos. Os campistas que chegam primeiro posicionam-se mais perto do estádio e os atrasados ficam mais para trás. A comunidade chama-se Krzyzewskiville, em honra ao treinador K, Mike Krzyzewski, e reflecte as aspirações à vitória nos campeonatos seguintes.

Para separar os verdadeiros fãs dos que não têm sangue «Duke blue» a correr-lhes nas veias, soa uma corneta de vez em quando, dando início a uma contagem decrescente. Nos cinco minutos seguintes, pelo menos uma pessoa em cada tenda tem que se apresentar às autoridades do basquetebol. Se uma tenda não se apresentar nesse período, passa para o final da fila. Este processo dura quase todo o semestre e intensifica-se nas quarenta e oito horas anteriores aos jogos.

Neste período, os controlos passam a ser «controlos pessoais» e as tendas passam a ser meras estruturas sociais. Quando soa a corneta, todos os estudantes têm de se apresentar pessoalmente às autoridades. Falhar um «controlo de ocupação» significa ir para o fim da fila. A corneta soa ocasionalmente antes dos jogos de rotina mas, antes dos importantes (contra a Universidade da Carolina do Norte – Chapel Hill ou nos campeonatos nacionais), é ouvida a todas as horas do dia e da noite.

A parte mais estranha do ritual não é essa. Nos jogos realmente importantes, como os campeonatos nacionais, os alunos da frente da fila não recebem bilhetes, mas números de lotaria. Só quando a lista dos vencedores é afixada no centro estudantil é que sabem se ganharam bilhetes para o tão cobiçado jogo.

QUANDO ZIV CARMON (professor do INSEAD) e eu ouvimos a corneta em Duke durante a Primavera de 1994, ficámos intrigados pela experiência real que se desenrolou à nossa frente. Todos os alunos acampados desejavam ardentemente assistir ao jogo. Acamparam durante muito tempo por esse privilégio mas, quando terminava a lotaria, alguns seriam donos de um bilhete e outros não.

A questão a determinar era a seguinte: os estudantes que tinham ganho um bilhete, ou seja, que tinham a sua posse, valorizavam-no mais do que os alunos que não tinham ganho, mesmo tendo todos «trabalhado» arduamente para os conseguir? Com base na pesquisa de Jack Knetsch, Dick Thaler e Daniel Kahneman sobre o «efeito de doação», pressupusemos que, quando possuímos uma coisa, quer seja um carro, um violino, um gato ou um bilhete para o basquete, começamos a valorizá-la mais do que as outras pessoas.

Pense um minuto nisto. Por que é que o vendedor de uma casa normalmente valoriza mais a propriedade do que o comprador? Por que é que o vendedor de um automóvel antevê um preço superior ao do comprador? Em muitas transacções, por que é que o proprietário acredita que aquilo que possui vale mais dinheiro do que o potencial comprador está disposto a pagar? Há um velho ditado que diz «o tecto de um homem é o chão de outro». Bem, quando é você o proprietário, está no tecto e, quando é o comprador, está no chão.

Evidentemente, nem sempre é assim. Tenho um amigo que vendeu um caixote inteiro de discos de vinil numa venda de garagem, simplesmente porque já não aguentava mais carregá-los para todo o lado. A primeira pessoa interessada ofereceu-lhe 25 dólares pelo caixote (mesmo sem ver os álbuns) e ele aceitou. Provavelmente, no dia seguinte o comprador vendeu-os por dez vezes mais. Na realidade, se sobrevalorizarmos sempre o que temos, não existiriam coisas como o *Antiques Roadshow* («Quanto deu por este corno de pólvora? Cinco dólares? Bem, tem aqui um verdadeiro tesouro nacional»).

Posta esta excepção, a posse de uma coisa geralmente aumenta o seu valor aos olhos do proprietário. Será assim? Os alunos da Duke que ganharam os bilhetes e que já antecipavam as bancadas repletas de gente e os jogadores a correr no campo, atribuíam-lhes mais valor do que os que não os ganharam? A única maneira de o descobrir era perguntar-lhes o valor que davam aos bilhetes.

Assim, Ziv e eu fomos tentar comprar bilhetes a alguns desses alunos, para vender aos que não os tinham ganho. É isso mesmo. Tornámo-nos cambistas de bilhetes.

NESSA NOITE, arranjámos uma lista dos alunos que tinham ganho a lotaria e dos que não tinham e começámos a fazer telefonemas. A primeira chamada foi para William, um aluno do último ano de química, que andava bastante ocupado. Depois de ter acampado na semana anterior, tinha trabalhos de casa e e-mails para pôr em dia. Também não estava muito bem disposto porque, mesmo tendo chegado à frente da fila, não tinha sido um dos sortudos a ganhar o bilhete na lotaria.

«Olá, William», disse eu. «Soube que não ganhou um bilhete para as quartas finais.»

«Pois foi.»

«Talvez eu lhe possa vender um.»

«Boa!»

«Quanto estaria disposto a pagar por ele?»

«Que tal 100 dólares?»

«Isso é muito pouco», disse eu, a rir. «Vai ter de subir o preço.»

«Cento e cinquenta?»

«Tem que fazer melhor», insisti eu. «Qual é o valor mais alto que pode pagar?»

William pensou um momento. «Cento e setenta e cinco. E nem mais um tostão.»

«OK, vou pô-lo na lista e depois telefono-lhe», disse eu. «Já agora, como é que chegou aos cento e setenta e cinco?»

William respondeu que, por esse preço, também podia ver o jogo num bar, de graça, gastar algum dinheiro em cerveja e petiscos, e ainda lhe sobraria bastante para alguns CDs ou até um par de sapatos. Disse que o jogo seria certamente excitante mas que 175 dólares também era muito dinheiro.

O telefonema seguinte foi para Joseph. Depois de acampar durante uma semana, Joseph também tinha descurado os seus trabalhos de casa mas não se importava porque tinha ganho o bilhete na lotaria e, daí a poucos dias, iria ver os jogadores da Duke disputar o título nacional.

«Olá, Joseph», disse eu. «Temos uma oportunidade para si, de vender o seu bilhete. Qual é o seu mínimo?»

«Não tenho.»

«Toda a gente tem um preço», retorqui eu, tipo Al Pacino.

A sua primeira resposta foi de 3.000 dólares.

«Vá lá», disse eu. «Isso é uma exorbitância. Seja razoável, tem que arranjar um valor mais baixo.»

«Está bem, 2.400 dólares.»

«Tem a certeza?»

«É o mais baixo a que posso chegar.»

«Ok, se encontrar um comprador a esse preço, ligo-lhe. Já agora, como foi que chegou a esse número?»

«O basquetebol da Duke é uma parte enorme da minha vida», respondeu apaixonadamente. Explicou que o jogo definiria a recordação da sua estadia na Duke, uma experiência para contar aos seus filhos e netos. «Como é que dá um preço a isso?», perguntou. «Como dá um preço às recordações?»

William e Joseph foram apenas dois dos mais de cem alunos a que telefonámos. Em geral, os que não tinham bilhetes estavam dispostos a pagar cerca de 170 dólares por um. Como William, ponderavam o preço com a utilização alternativa do dinheiro (gastá-lo em

bares, em cerveja e comida). Por outro lado, os que tinham um bilhete queriam cerca de 2.400 dólares por ele e, tal como Joseph, justificavam esse valor com a importância da experiência e as memórias vitais que o jogo lhes deixaria.

Contudo, o espantoso é que, entre todas as pessoas a quem telefonámos, nenhuma estava disposta a vender um bilhete ao preço a que outro tentava comprar. O que tínhamos aqui? Um grupo de estudantes famintos por um bilhete antes do sorteio da lotaria e depois, *bang*, o grupo dividiu-se em dois, os detentores e os não detentores de bilhetes. Formou-se um abismo emocional entre os que agora imaginavam a glória do jogo e os que imaginavam que outras coisas poderiam fazer com o seu valor. Também foi um abismo empírico, pois o preço médio de venda (2.400 dólares) distava cerca de catorze vezes do preço médio do comprador (cerca de 175 dólares).

De uma perspectiva racional, tanto os possuidores como os não possuidores de bilhetes encaravam o jogo exactamente da mesma forma. Afinal, a atmosfera de antecipação e o gozo esperado na experiência não deviam depender de uma lotaria. Então, como é que um sorteio aleatório conseguiu transformar tão drasticamente a visão do jogo dos alunos, bem como o preço dos bilhetes?

AS NOSSAS VIDAS estão impregnadas do sentimento de posse que, de certo modo, molda muitas das coisas que fazemos. Adam Smith escreveu «todos os homens [e mulheres]... vivem a negociar ou tornam-se de algum modo comerciantes, e a própria sociedade evolui para uma sociedade comercial». É um conceito impressionante. Grande parte da nossa vida pode ser descrita pelo fluxo e refluxo das nossas posses individuais, por aquilo que obtemos e aquilo que cedemos. Compramos comida e roupa, automóveis e casas, também vendemos casas e carros e, no decurso das profissões, vendemos o nosso tempo.

Já que tanto das nossas vidas é dedicado à posse, não seria bom tomar melhores decisões a esse respeito? Não seria bom, por exemplo, sabermos exactamente o quanto gostaríamos de uma casa nova, um carro novo, um sofá diferente e um fato *Armani*, e podermos decidir com precisão se as vamos ou não possuir? Infelizmente, esses

casos são raros. Habitualmente, andamos a tropeçar no escuro. E porquê? Por causa de três idiossincrasias irracionais da natureza humana.

A primeira, como vimos no caso dos bilhetes de basquetebol, é que nos apaixonamos pelas coisas que já temos. Suponha que decide vender a sua velha carrinha VW. Começa a fazer o quê? Antes de colocar uma tabuleta a dizer «vende-se» à janela, começa a recordar as viagens que fez. Era muito mais novo, claro. Os miúdos nem tinham desabrochado para a adolescência. O aconchego das recordações cai sobre si e a carrinha. Obviamente, isto não se aplica só a carrinhas VW, mas a tudo o mais. E pode acontecer rapidamente.

Por exemplo, dois amigos meus adoptaram uma criança chinesa e contaram-me esta história fantástica. Foram à China com mais doze casais. Quando chegaram ao orfanato, a directora levou cada casal para uma sala separada e apresentou-lhes uma filha. Quando se reencontraram na manhã seguinte, comentaram a sabedoria da directora, pois sabia exactamente que criança atribuir a cada casal. As combinações tinham sido perfeitas. Os meus amigos sentiram o mesmo, mas também perceberam que foram feitas ao acaso. Não foi o talento da chinesa que tornou cada combinação perfeita, mas a nossa capacidade natural de nos apegarmos àquilo que temos.

A segunda idiossincrasia é que nos focamos no que podemos perder, em vez do que podemos ganhar. Portanto, quando valorizamos a bem amada carrinha VW, pensamos mais no que vamos perder (o seu uso) do que no que vamos ganhar (o dinheiro para comprar outra coisa qualquer). Do mesmo modo, o detentor do bilhete focaliza-se na experiência do jogo em vez de imaginar o gozo de ganhar dinheiro ou aquilo que pode comprar com ele. A nossa aversão à perda é uma emoção forte e, como explico mais à frente neste livro, é uma emoção que por vezes nos leva a tomar más decisões. Sabe por que é que tantas vezes nos recusamos a vender alguma da tralha de que mais gostamos e, se alguém se oferecer para a comprar, damos-lhe um preço exorbitante? É que, assim que pensamos em abdicar das nossas valiosas posses, já estamos a fazer o luto da sua perda.

A terceira idiossincrasia é assumirmos que as outras pessoas vêem a transacção através da mesma perspectiva do que nós. De algum modo, esperamos que o comprador da nossa carrinha VW partilhe os nossos sentimentos, emoções e memórias ou que o comprador da

nossa casa aprecie o sol que entra pelas janelas da cozinha. Infelizmente, é mais provável que o primeiro repare no tubo de escape que deita uma baforada de fumo quando mete a primeira, e que o segundo repare numa mancha de humidade num canto da casa. Para nós, é difícil imaginar que a pessoa na outra ponta da transacção, comprador ou vendedor, não veja o mundo como nós o vemos.

A POSSE TAMBÉM tem o que eu chamo de «peculiaridades». Uma delas é que, quanto mais trabalha numa coisa, mais sentido de posse ganha por ela. Pense na última vez que montou uma mobília. Descobrir qual a peça que encaixa onde e quais os parafusos certos para cada buraco, aumenta o sentimento de posse.

Na verdade, posso dizer com alguma certeza que o orgulho da posse é inversamente proporcional à facilidade com que se monta uma mobília, se liga uma televisão de alta densidade ao sistema *surround* de som, se instala *software* ou se dá banho a um bebé, se seca, põe talco, fraldas e o deitamos no berço. O meu amigo e colega Mike Norton (professor de Harvard) e eu temos um termo para este fenómeno, o «efeito Ikea».

Outra peculiaridade é podermos ter sentimentos de posse mesmo antes de possuírmos qualquer coisa. Pense na última vez que foi a um leilão *on-line*. Suponha que faz a primeira licitação por um relógio de pulso numa segunda-feira de manhã e que, nesse momento, a sua oferta é a mais alta. Nessa noite, verifica que o seu valor continua a ser o mais alto, e também na noite seguinte. Começa a pensar nesse relógio elegante, já o imagina no pulso e os elogios que vai ouvir. E, uma hora antes do leilão terminar, entra *on-line* e um safado qualquer ultrapassou a sua oferta! E você aumenta a sua, muito mais do que tinha planeado fazer.

Será o sentimento de posse o responsável pela espiral de preços que vemos frequentemente nos leilões? Quanto mais tempo dura um leilão, maior o sentimento virtual de posse dos vários licitantes, que se dispõem a gastar mais dinheiro. Há uns anos, James Heyman, Yesim Orhun (professor da Universidade de Chicago) e eu organizámos uma experiência para explorar como a duração de um leilão afecta os seus participantes e estimula as licitações. Como suspeitá-

vamos, aqueles que efectuaram as ofertas mais elevadas, pelos períodos de tempo maiores, foram os que tiveram os sentimentos virtuais de posse mais fortes. Obviamente estavam numa posição vulnerável pois, uma vez que se sentiam como proprietários, sentiam-se compelidos a defender a sua posição com licitações cada vez mais altas.

Claro que a «posse virtual» é uma componente essencial da indústria publicitária. Vemos um casal simpático a conduzir um *BMW* descapotável pela costa da Califórnia e imaginamos que somos nós. Uma camisola de lã num catálogo de roupas coloridas da Patagónia e, puf, pensamos nela como se fosse nossa. A armadilha está pronta e caímos nela voluntariamente. Tornamo-nos proprietários parciais mesmo antes de possuímos qualquer coisa.

Existe outra forma de atrair esse tipo de sentimento. É o caso frequente das promoções de «teste» que as empresas fazem. Por exemplo, se tivermos um pacote básico de televisão por cabo, somos seduzidos por um «pacote digital dourado» com um período de «teste» a preços especiais (apenas 59 dólares por mês, em vez dos habituais 89 dólares). Dizemos a nós próprios que, afinal de contas, podemos sempre voltar ao pacote anterior ou desistir da promoção.

Mas claro que, depois de o experimentarmos, sentimos que já o possuímos. Teremos mesmo a força de vontade para reduzir novamente o pacote para o produto básico, ou mesmo para o «digital prateado»? É duvidoso. No início, podemos pensar que o faremos facilmente mas, depois de nos sentirmos satisfeitos com a imagem digital, começamos a incorporar a sua posse na visão que temos do mundo e de nós próprios e racionalizamos rapidamente o excedente no preço. Mais ainda, a nossa aversão à perda da nitidez da imagem do «pacote dourado» e dos canais extra é insuportável. Por outras palavras, antes de aceitarmos a troca podemos não saber se o custo do novo pacote vale a pena mas, depois de o possuímos, as emoções do sentido de posse começam a dizer-nos que a perda do «digital dourado» é mais dolorosa do que uns poucos dólares por mês. Achamos que podemos voltar atrás mas, na realidade, é muito mais difícil do que parece.

Outro exemplo desse processo é a «garantia por trinta dias ou o seu dinheiro reembolsado». Se não temos a certeza de precisar ou não de um novo sofá, a garantia de poder mudar de ideias pode ser

o suficiente para nos fazer ir buscá-lo. Não avaliamos a mudança de perspectiva que teremos depois de o ter em casa, nem o facto de passarmos a vê-lo como nosso. Consequentemente, devolvê-lo será uma perda. Achamos que o trazemos só para experimentar durante uns dias mas, na verdade, estamos a transformar-nos em seus donos e não temos consciência das emoções que o sofá pode despoletar em nós.

O SENTIMENTO DE posse não se limita a coisas materiais. Também se aplica a pontos de vista. Depois de tomarmos posse de uma ideia, quer seja sobre política ou desporto, o que fazemos? Se calhar, gostamos dela mais do que devíamos e valorizamo-la mais do que merece. Mais frequentemente ainda, temos dificuldade em descartá-la porque não suportamos a ideia da perda. E então o que é que nos sobra? Uma ideologia, rígida e inflexível.

NÃO EXISTE UMA cura conhecida para os males das emoções da propriedade. Como disse Adam Smith, está entrelaçada nas nossas vidas. Mas a sua consciência já pode ajudar. Em tudo o que nos rodeia, existe sempre a tentação de melhorar a qualidade de vida, comprando uma casa maior, um segundo carro, uma máquina de lavar loiça mais moderna, um cortador de relva, etc. Porém, depois de modificarmos o que temos, é muito difícil voltar atrás e descer de nível. Como já referi, a propriedade altera a nossa perspectiva. Subitamente, regressar a um nível de posse anterior é sentido como uma perda que não podemos suportar. Assim, enquanto melhoramos a nossa vida, cedemos à fantasia de que podemos sempre voltar ao nível anterior se for preciso. Mas, na verdade, não podemos. Voltar para uma casa mais pequena é sentido como uma perda psicologicamente dolorosa e dispomo-nos a todo o tipo de sacrifícios para a evitar mesmo que, neste caso, a prestação mensal da hipoteca nos afunde o barco.

A minha abordagem é tentar ver todas as transacções (especialmente as grandes) como se nada possuísse, colocando alguma distância entre mim e o objecto de interesse. Não sei se desta forma consigo chegar ao desapego às coisas materiais que o *sannyasi* hindu defende mas, pelo menos, tento ser o mais Zen possível.

Capítulo 8

Mantendo as portas abertas

Por que as opções nos distraem do objectivo principal

Em 210 a. C., um comandante chinês chamado Xiang Yu atravessou o rio Yangtza com as suas tropas para atacar o exército da dinastia Qin (Ch'in) e pernoitaram nas suas margens. De manhã, as tropas acordaram e, horrorizadas, viram os seus navios a arder. Apresaram-se a combater os atacantes, mas depressa descobriram que fora o próprio Xiang Yu que incendiara os navios e que também tinha ordenado que partissem todas as panelas de cozinhar.

Xiang Yu explicou às suas tropas que, sem navios e sem panelas, o inimigo não teria outro remédio senão lutar pela vitória ou morrer. A estratégia não colocou Xiang Yu na lista dos comandantes militares favoritos da China, mas teve um efeito tremendo de concentração nas suas tropas. Com as lanças e os arcos, atacaram ferozmente o inimigo e ganharam nove batalhas consecutivas, obliterando totalmente as forças militares principais da dinastia Qin.

A história de Xiang Yu é notável por ser completamente anti-ética em relação ao comportamento humano normal. Geralmente, não suportamos a ideia de fechar as portas às alternativas. Por outras palavras, se nós estivéssemos no exército de Xiang Yu, teríamos enviado parte das tropas para tomar conta dos navios, no caso de precisarmos deles para retirar, e teríamos pedido a outros que cozinhassem, no caso do exército ter que ficar estacionado algumas semanas. Outros ainda teriam moído arroz dentro de pacotes de papel, no caso de precisarmos de pergaminho para assinar os termos da rendição dos poderosos Qin (o que seria altamente improvável, para começar).

No contexto do mundo actual, empenhamo-nos febrilmente em deixar todas as opções em aberto. Compramos o sistema informático expansível, não vá precisarmos de todas aquelas campainhas e apitos *high-tech*. Compramos as apólices de seguros que oferecem uma televisão de plasma de alta-definição, não vá o ecrã estragar-se. Inscrevemos os nossos filhos em todas as actividades possíveis, no caso de uma delas despertar um talento por ginástica, piano, francês, cultivo de orquídeas ou *tae kwon do*. E compramos um SUV de luxo, não por pensarmos que nos vamos despistar na auto-estrada mas porque, se isso acontecer, queremos ter algum espaço de protecção.

Podemos nem sempre ter consciência disso, mas damos sempre qualquer coisa em troca dessas opções. Ficamos com um computador que tem mais funções do que precisamos ou uma aparelhagem com uma garantia desnecessariamente cara. E, no caso dos miúdos, abdicamos do tempo deles e do nosso, e da oportunidade de virem a ser mesmo bons numa actividade, tentando proporcionar-lhes alguma experiência num leque vasto de actividades. Ao andar para trás e para a frente nas coisas que podem ser importantes, esquecemo-nos de passar tempo suficiente naquelas que o *são* mesmo. É um jogo de loucos, que jogamos com uma aptidão notável.

Reparei neste problema específico num dos meus alunos, um jovem muito talentoso chamado Joe. Tinha acabado o curso básico e agora tinha que escolher um bacharelato, mas qual? Era apaixonado por arquitectura e passava os fins-de-semana a estudar os edifícios ecleticamente desenhados de Boston e imaginava-se um dia a desenhar aquelas estruturas orgulhosas. Simultaneamente, também gostava das ciências informáticas, especialmente da liberdade e flexibilidade dessas áreas de estudo, e também se imaginava num emprego bem pago de uma empresa excitante como o Google. Os pais queriam que fosse um cientista informático. De qualquer modo, quem é que ia para o MIT para estudar arquitectura*? Contudo, a paixão pela arquitectura era intensa.

À medida que Joe ia falando, apertava as mãos em frustração. As disciplinas que precisava para os bacharelatos em ciências infor-

* Na realidade, o departamento de arquitectura do MIT é excelente.

máticas e arquitectura eram incompatíveis. A primeira requeria Algoritmos, Inteligência Artificial, Engenharia de Sistemas Informáticos, Circuitos e Electrónica, Sinais e Sistemas, Estruturas de Computação e um laboratório em Engenharia de Software. Para arquitectura, precisava de outras cadeiras, como Arquitectura Experimental, Fundamentos das Artes Visuais, Introdução às Tecnologias de Construção, História e Teoria Arquitectónica e vários outros estudos.

Como escolher a carreira à qual fechar a porta? Se começasse as aulas das ciências informáticas, seria muito difícil trocar depois para a arquitectura e, se começasse por aí, seria igualmente difícil voltar à informática. Por outro lado, se se inscrevesse nos dois cursos, o mais certo seria acabar sem nenhum dos diplomas ao fim dos quatro anos no MIT e precisaria de mais um ano (pago pelos pais) para completar os estudos. (Acabou por se formar em ciências informáticas, mas o seu primeiro emprego foi uma combinação perfeita dos seus talentos, a desenhar submarinos nucleares para a Marinha.)

Outra aluna minha, chamada Dana, tinha um problema semelhante, mas centrado em dois namorados. Dedicava a sua paixão e energia a alguém que conhecera recentemente, com quem alimentava esperanças de construir uma relação duradoura, ou podia continuar a perder tempo e empenho numa relação anterior que estava desgastada. Era óbvio que gostava mais do novo namorado, mas não conseguia quebrar a outra relação. Entretanto, o namorado novo começava a sentir-se irrequieto. «Queres mesmo arriscar-te a perder o rapaz de quem gostas», perguntei-lhe, «pela possibilidade remota de poderes descobrir, daí a um tempo, de que afinal gostas mais do teu namorado antigo?» Ela acenou que «não» com a cabeça e rompeu em lágrimas*.

Por que é que temos tanta dificuldade com as opções? Por que tentamos manter abertas todas as portas possíveis, mesmo a

* Fico muitas vezes surpreendido pela quantidade de pessoas que gostam de me fazer confidências. Acho que, em parte, deve ser por causa das minhas cicatrizes e pelo facto óbvio de já ter passado por traumas graves. Por outro lado, gostaria de acreditar que as pessoas reconhecem a minha compreensão única da psique humana, procurando assim os meus conselhos. De qualquer modo, aprendo imenso com as histórias que as pessoas me contam.

grande custo? Por que não conseguimos simplesmente comprometer-nos*?

Para responder a estas questões, Jiwoog Shin (professor em Yale) e eu elaborámos uma série de experiências que capturassem os dilemas representados por Dana e Joe. A experiência consistia num jogo de computador que eliminaria algumas das complexidades da vida e nos daria uma resposta directa sobre a tendência que temos para manter as portas abertas durante muito tempo. Chamámo-lhe o «jogo das portas». Escolhemos um local escuro e lúgubre, uma caverna onde nem o exército de Xiang Yu teria vontade de entrar.

O DORMITÓRIO DO campus leste do MIT é um sítio tenebroso e o lar de piratas electrónicos, entusiastas de *hardware*, malucos e párias vários (e, acredite, é preciso ser um verdadeiro pária para ser um pária do MIT). Numa sala pode ouvir-se música alta, dar festas loucas e até andar nu. Outra funciona como um íman para os alunos de engenharia, cheia de maquetes de tudo, desde pontes a montanhas russas (se alguma vez visitar esta sala, carregue no botão de «pizza de emergência» e logo aparece alguém a entregar uma *pizza*). Existe uma terceira sala completamente pintada de preto. Uma quarta tem as casas de banho decoradas com vários murais diferentes. Se carregar na palmeira ou na dançarina de samba, começa a ouvir música (descarregada legalmente da Internet, claro está).

Numa certa tarde, já há alguns anos, Kim, uma das minhas assistentes de pesquisa, vagueou pelos corredores do dormitório do *campus* de leste com um portátil debaixo do braço. Batia a todas as portas, perguntando aos estudantes se queriam participar numa experiência rápida e ganhar algum dinheiro. Quando a resposta era positiva, ela entrava no quarto e descobria (por vezes com dificuldade) um pequeno espaço para pousar o computador.

Abrindo o programa, apreciavam três portas no monitor, uma vermelha, uma azul e uma verde. Kim explicava que os participantes

* O matrimónio é um instrumento social que parece forçar as pessoas a fechar as opções alternativas mas, como bem sabemos, nem sempre funciona.

podiam abrir qualquer uma delas (vermelha, azul ou verde) com um simples clique. Depois de entrarem nas salas, cada clique seguinte atribuía uma certa quantia de dinheiro. Por exemplo, se uma determinada sala oferecia entre 1 e 10 centavos, ganhariam qualquer coisa nesse intervalo sempre que clicassem o rato dentro dessa sala e o computador ia contabilizando os ganhos durante a experiência.

Para ganhar o máximo possível era necessário descobrir qual das salas pagava mais e depois clicar nela tantas vezes quanto possível. Cada vez que se mudava de sala, gastava-se um clique (só podia clicar cem vezes). Por um lado, passar de uma sala para outra podia ser uma boa estratégia para descobrir qual a que pagava mais. Por outro, correr de uma para a outra queimava cliques que, de outro modo, podiam render dinheiro.

Albert, um violinista (e residente da ala dos adoradores do Senhor Negro Krotus), foi um dos primeiros participantes. Era um tipo competitivo e determinado a ganhar mais dinheiro do que todos. Escolheu a porta vermelha na primeira jogada e entrou na sala quadrada.

Uma vez lá dentro, clicou no rato e registou 3,5 centavos. Clicou novamente, 4,1 centavos. O terceiro clique registou 1 centavo. Depois de recolher mais alguns prémios nesta sala, interessou-se pela porta verde. Clicou ansiosamente no rato e entrou.

Nessa sala, recebeu 3,7 centavos no primeiro clique, 5,8 no segundo e 6,5 no terceiro. O contador no monitor ia mostrando os rendimentos a crescer. A sala verde parecia melhor do que a vermelha, mas então, e a azul? Clicou para entrar na última porta. Os três cliques não foram além dos 4 centavos. Esqueça. Voltou apressadamente para a porta verde (a sala que dava cerca de 5 centavos por clique) e ali gastou os cliques que lhe sobravam. Quando chegou ao fim, Albert perguntou a Kim como se tinha saído. Ela sorriu e respondeu-lhe que tinha sido dos melhores até ali.

ALBERT CONFIRMOU UMA suspeita nossa sobre o comportamento humano. Dada uma situação simples e um objectivo claro (neste caso, ganhar dinheiro), todos somos bastante aptos a alcançar a fonte da nossa satisfação. Se expressássemos a experiência em termos de namoros, Albert tinha simplesmente escolhido um par, experimen-

tado outro e ainda namoriscado com um terceiro. Mas, depois de tentar várias opções, voltou para a melhor, onde preferiu ficar até ao fim do jogo.

Mas, para ser sincero, Albert teve a vida facilitada. Mesmo quando andava a correr com outras «namoradas», as anteriores esperaram pacientemente que ele voltasse aos seus braços. Mas, suponha que as outras, depois de serem negligenciadas, lhe viravam as costas? Suponha que as suas opções se iam reduzindo? Albert abdicaria delas ou tentaria mantê-las todas em aberto enquanto pudesse? Seria capaz de sacrificar parte dos rendimentos garantidos pelo privilégio de manter as restantes opções em aberto?

Para o descobrir, alterámos o jogo. Desta vez, qualquer porta que não fosse visitada durante doze cliques, desaparecia para sempre.

UM RESIDENTE DA ala dos piratas informáticos, chamado Sam, foi o primeiro participante com a condição do «desaparecimento». Escolheu a porta azul para começar e clicou três vezes. O contador foi somando os seus ganhos, mas ele prestava atenção também a outra coisa. A cada clique adicional, as outras portas iam diminuindo um duodécimo de tamanho, mostrando que iriam desaparecer se não tivessem visitas. Só podia dar mais oito cliques.

Sam não ia deixar isso acontecer. Clicou na porta vermelha, que logo aumentou de tamanho, e clicou três vezes dentro da sala. Depois reparou na porta verde, que estava a quatro cliques de desaparecer e mudou novamente o cursor, restaurando desta vez o tamanho da porta verde para o normal.

Parecia ser a porta que mais dinheiro rendia. Devia lá ficar? (cada sala tinha um intervalo de rendimentos, pelo que Sam não podia ter a certeza de que esta era a melhor porta. A azul podia ser melhor, ou talvez a vermelha, ou talvez nenhuma delas). Com um olhar esgazeado, Sam atravessou o monitor com o rato. Clicou na porta vermelha e observou a azul a encolher. Depois de mais uns cliques, passou para a azul, mas agora a verde estava perigosamente pequena e resolveu lá voltar.

Será que esta é uma forma eficiente de viver a nossa vida, especialmente quando aparecem mais duas ou três portas todas as sema-

nas? Não posso dar palpites sobre certas áreas da sua vida pessoal mas, nas nossas experiências, constatámos claramente que correr de uma esquina para outra é fatigante e dispendioso. Na verdade, no frene-sim para impedir que as portas fechassem, os nossos participantes acabaram por ganhar bem menos dinheiro (cerca de 15% menos) do que aqueles que não tiveram que lidar com a condição das portas fechadas. A verdade é que podiam ter ganho mais dinheiro escolhendo uma sala, qualquer uma, e clicado só nessa durante todo o jogo! (Pense nisso, em termos da sua carreira ou da sua vida pessoal.)

Quando Jiwoong e eu alterámos as experiências para impedir as portas abertas, os resultados continuaram idênticos. Pusemos cada abertura de porta a custar 3 cêntimos e, assim, o custo já não era só o clique perdido (um custo de oportunidade) mas também um prejuízo financeiro directo. Os participantes não reagiram de modo diferente, mantendo a mesma excitação irracional em manter todas as portas abertas.

Depois, contámos aos participantes a quantia monetária exacta que podiam esperar de cada sala. Os resultados foram os mesmos. Não aguentavam ver uma porta fechar-se. Também deixámos alguns deles testar o jogo centenas de vezes antes da experiência real. Achámos que certamente veriam a vantagem de *não* ir atrás das portas que se fechavam. Enganámo-nos. Quando viam as suas opções a diminuir, os nossos alunos do MIT, supostamente jovens brilhantes, perdiam a concentração. Batiam a todas as portas como galinhas, tentando ganhar mais dinheiro e acabando por ganhar bem menos.

No final, tentámos outro tipo de experiência, que raiava a reencarnação. As portas continuavam a desaparecer quando não eram visitadas durante mais de doze cliques, mas não para sempre. Um só clique podia ressuscitá-las, o que significava que se podia negligenciar uma porta sem prejuízo. Isto impediria os participantes de clicarem nas portas que iam fechando? Não. Para nossa surpresa, continuaram a desperdiçar os cliques nas portas que «reencarnavam», mesmo quando o seu desaparecimento não acarretava consequências e podia ser facilmente invertido. Simplesmente, não podiam tolerar a ideia da perda e continuaram a fazer tudo o que podiam para não deixar que as portas se fechassem.

COMO LIVRAR-NOS DESTE impulso irracional de perseguir as opções inúteis? Em 1941, o filósofo Erich Fromm escreveu um livro chamado *Escape from Freedom*. Dizia que, numa democracia moderna, as pessoas não sofrem da falta de oportunidades, mas sim da sua estonteante abundância. Na nossa sociedade moderna, é exactamente isso que acontece e somos constantemente recordados de que podemos fazer e ser tudo o que quisermos. O problema é estar à altura deste sonho. Temos que evoluir em todos os sentidos possíveis, experimentar todos os aspectos da vida e ter a certeza de que já vimos novecentas e noventa e nove das mil coisas que há para ver antes de morrer. Aí surge um problema. Será que estamos a espalhar-nos demais? Creio que a tentativa que Fromm descrevia é o que observámos quando os participantes corriam de uma porta para outra.

Correr de porta em porta é uma estranha actividade humana mas, mais estranha ainda é a nossa compulsão em correr para portas de pouco valor, oportunidades claramente mortas ou de muito pouco interesse. Por exemplo, a minha aluna Dana já tinha concluído que um dos seus pretendentes era uma causa perdida. Então, por que é que continuava a alimentar uma relação deteriorada com um parceiro menos apelativo e arriscava a boa relação que tinha com outro homem? Do mesmo modo, quantas vezes já comprámos coisas em saldos que não precisamos mas que não deixamos escapar, porque nunca mais as encontramos a esse preço?

O OUTRO LADO desta tragédia evolui quando não percebemos que há coisas que são mesmo portas que desaparecem e que precisam da nossa atenção imediata. Por exemplo, podemos trabalhar mais horas sem nos apercebermos de que a infância dos nossos filhos vai passando. São portas que se vão fechando muito lentamente para que as vejamos desaparecer. Um amigo meu disse-me que o melhor ano do seu casamento foi quando vivia em Nova Iorque, a mulher vivia em Boston e só se encontravam aos fins-de-semana. Antes disso, quando viviam juntos em Boston, passavam os fins-de-semana a trabalhar em vez de gozarem a companhia um do outro. Quando a situação mudou, sabiam que só tinham os fins-de-semana para partilhar,

com finais bem determinados (a hora do comboio de regresso). Sendo evidente que os ponteiros do relógio não paravam, dedicaram os fins-de-semana um ao outro, em vez do trabalho.

Não defendo que se deva descurar o trabalho e ficar em casa com os filhos o tempo todo ou mudar-se para outra cidade só para ter fins-de-semana melhores com o cônjuge (apesar de isso trazer grandes vantagens). Mas não seria bom ter um alarme incorporado que nos avisasse quando as portas se estão a fechar para as opções mais importantes?

ENTÃO, O QUE podemos fazer? As experiências que efectuámos provaram que correr numa azáfama para não deixar que as portas se fechem é um jogo de loucos. Não só dá cabo das nossas emoções como também nos desgasta a carteira. O que temos que fazer é começar conscientemente a fechar algumas delas. Claro que as portas pequenas são mais fáceis de fechar. Podemos facilmente riscar nomes da lista das Boas Festas ou retirar o *tae kwon do* da lista de actividades da nossa filha.

Mas as portas maiores (ou as que assim parecem) são mais difíceis de fechar, como as que podem conduzir a uma nova carreira ou a um emprego melhor, ou as relacionadas com os nossos sonhos. Passa-se o mesmo com as relações entre as pessoas, mesmo que pareçam não ir a lado nenhum.

Temos uma compulsão irracional para manter as portas abertas. É assim que somos, mas isso não significa que não possamos tentar fechá-las. Pense num episódio de ficção, como Rhett Butler a abandonar Scarlett O'Hara em *E Tudo o Vento Levou*, na cena em que ela se pendura nele e implora «O que vou fazer? Para onde irei?» Rhett, depois de ter aturado muito e estar finalmente farto, diz «francamente, minha querida, estou-me nas tintas». Não foi por acaso que esta frase se tornou numa das mais memoráveis da história do cinema. É o ênfase do fechar de uma porta que a torna tão apelativa. Devia fazer-nos pensar que todos temos portas, pequenas e grandes, que devíamos fechar.

Temos que largar as associações que são um desperdício de tempo e deixar de mandar cartões de Natal a pessoas que já parti-

ram para novas vidas e novos amigos. Precisamos de determinar se temos realmente tempo para ver basquetebol, jogar golfe e *squash* e manter a família unida. Talvez devêssemos largar alguns desses desportos, porque sugam as nossas energias e compromissos, e nos afastam das portas que devíamos manter abertas. E porque dão conosco em doidos.

SUPONHA QUE JÁ fechou tantas portas que já só lhe sobram duas. Era bom poder dizer-lhe que as suas opções agora são mais fáceis, mas muitas vezes não são. Na verdade, uma das decisões mais difíceis é a escolha entre duas coisas igualmente atraentes. É uma situação que resulta de manter as portas abertas durante demasiado tempo e acabamos por pagar pela indecisão no fim. Vou contar-lhe uma história sobre isso.

Um dia, um burro cheio de fome aproxima-se de um celeiro e descobre duas medas de feno do mesmo tamanho nos dois extremos do celeiro. O burro está no meio dos dois e não sabe qual deve escolher. Passam-se horas e ele continua incapaz de se decidir, até que, por fim, morre de fome*.

Claro que a história é hipotética e retrata injustamente a inteligência dos burros. Talvez o Congresso dos EUA fosse um exemplo melhor. É frequente ficar paralisado, não necessariamente devido a grandes temas legislativos como a recuperação das grandes auto-estradas nacionais, a imigração, a melhoria da protecção federal das espécies ameaçadas, etc., mas por causa de pormenores. É vulgar o partido ter posições nestes assuntos equivalentes às duas medas de feno. Apesar disso, ou por causa disso, o Congresso fica frequentemente entalado no meio. Uma decisão rápida não serviria melhor a todos?

Eis outro exemplo. Um amigo meu passou três meses a escolher uma máquina digital entre dois modelos praticamente idênticos. Quando finalmente se decidiu, perguntei-lhe quantas oportunidades fotográficas tinha perdido, quanto tempo valioso perdera na

* O impulsor desta história, conhecida como «o burro de Buridan» foi o filósofo lógico francês, Jean Buridan, nos comentários que escreveu sobre a teoria de Aristóteles.

selecção e quanto teria pago para ter fotografias digitais da sua família e amigos que documentassem os últimos três meses. Mais do que vale a máquina, respondeu ele. Já lhe sucedeu alguma coisa do género?

O que o meu amigo (e o burro e o Congresso) não conseguiu fazer, ao concentrar-se nas semelhanças e diferenças menores entre duas coisas, foi considerar as *consequências de não tomar uma decisão*. O burro não considerou morrer à fome, o Congresso não considerou a perda de vidas enquanto debatia a legislação das auto-estradas e o meu amigo não considerou todas as grandes fotografias que estava a perder, já para não falar do tempo que gastou no Best Buy. O mais importante é que todos eles não levaram em conta as diferenças relativamente menores inerentes a qualquer das decisões.

O meu amigo teria ficado igualmente satisfeito com qualquer das máquinas fotográficas, o burro podia ter comido qualquer uma das medas de feno e o Congresso ter-se-ia orgulhado das suas realizações, independentemente das ligeiras diferenças na legislação. Ou seja, todos deviam ter considerado que a decisão era fácil. Até podiam ter atirado uma moeda ao ar (no sentido figurado, no caso do burro) e seguido com as suas vidas. Porém, não agimos assim, porque não conseguimos fechar portas.

APESAR DA ESCOLHA entre duas coisas muito parecidas dever ser uma coisa simples, na verdade não o é. Fui vítima desse dilema há uns anos, quando tentava decidir se devia ficar no MIT ou ir para Stanford (acabei por escolher o MIT). Confrontado com as duas opções, passei várias semanas a comparar exaustivamente as duas escolas para chegar à conclusão que ambas me atraíam aproximadamente do mesmo modo. O que fiz, então? Nesta etapa do dilema, decidi que precisava de mais informação e pesquisa no terreno e examinei cuidadosamente as duas instituições. Conheci pessoas nos dois sítios e perguntei-lhes se gostavam de lá estar. Pesquisei os bairros vizinhos e as escolas para os meus filhos. Sumi e eu ponderámos se as duas opções encaixavam no estilo de vida que queríamos ter. Não demorou muito até me sentir tão entupido por esta decisão, que o meu trabalho e produtividade académica começaram a ressentir-se.

Uma vez que gastou algum dinheiro a comprar a minha sabedoria neste livro (além do tempo e de outras actividades de que abdicou no processo), provavelmente não devia admitir que fiquei enrolado como o burro, tentando distinguir entre duas medas de feno muito parecidas, mas foi o que me aconteceu.

Em última análise, e com todo o conhecimento das dificuldades do processo da tomada de decisões, fui tão previsivelmente irracional como toda a gente.

Capítulo 9

O efeito das expectativas

Por que a mente obtém o que espera

Imagine que é um fã dos Philadelphia Eagles e que está a ver um jogo de futebol com um amigo que, infelizmente, cresceu em Nova Iorque e é um fanático dos Giants. Você nem sabe bem como se tornaram amigos mas, depois de um semestre no mesmo dormitório, começa a simpatizar com ele, mesmo criticando o seu futebol.

Os Eagles têm a bola, estão a perder por cinco pontos no último quarto e faltam seis segundos no relógio para marcar o final do jogo, sem compensações. A bola está na linha das doze jardas. Há quatro receptores abertos alinhados para a última jogada. O zagueiro centra a bola e joga para o fundo. Os receptores correm e o zagueiro faz um passe alto no momento em que o tempo acaba. Um receptor aberto dos Eagles próximo do canto mergulha em direcção à bola e agarra-a de modo espectacular.

O árbitro marca o golo e os jogadores dos Eagles correm para o campo em êxtase. Mas, espere. O receptor tinha os dois pés lá dentro? No visor parece que não e a cabina pede uma revisão. Você diz ao amigo «Vê-me só aquilo! Que grande jogada! Estava completamente dentro. Para que é que querem uma revisão?» O seu amigo riposta «Estava todo fora! Nem acredito que o árbitro não tenha visto! Deves estar maluco se achas que estava dentro!»

O que aconteceu? O seu amigo dos Giants estava só a ser optimista? A iludir-se a si mesmo? Pior ainda, estava a mentir? Ou a lealdade ao seu clube e a antecipação da vitória nublaram profunda, verdadeira e completamente o seu raciocínio?

Certa noite, pensava nisso durante um passeio por Cambridge, até ao Walker Memorial do MIT. Como podem dois amigos, dois tipos honestos, ver uma jogada fantástica de duas maneiras diferentes? Na verdade, como podem quaisquer duas partes observar exactamente o mesmo acontecimento e interpretá-lo de acordo com o seu ponto de vista? Como é que os Democratas e os Republicanos olham para uma criança incapaz de ler em idade escolar e assumem posições tão amargamente diferentes sobre o mesmo assunto? Como é que um casal absorvido por uma zanga considera as causas do desentendimento de modo tão diferente?

Um amigo meu que passou algum tempo como correspondente estrangeiro em Belfast, no norte da Irlanda, descreveu-me uma entrevista que fez a membros do IRA. No decorrer da conversa, saiu a notícia do assassinato do director da prisão Maze, que tinha várias alas de celas com operativos do IRA. Compreensivelmente, os presentes na entrevista receberam a notícia com satisfação, como se fosse uma vitória da sua causa. Obviamente, os ingleses não viam o acontecimento da mesma maneira e as manchetes de Londres do dia seguinte ferviam de raiva e de chamadas de retaliação. Na realidade, consideraram-no como prova de que as conversações com o IRA nunca chegariam a bom porto e que o grupo devia ser esmagado. Eu sou israelita e conheço bem estes ciclos de violência. A violência não é rara. Acontece com tanta frequência que raramente paramos para perguntar porquê. Por que acontece? Será um resultado da história, da raça, da política, ou existirá em nós algo fundamentalmente irracional que nos incita ao conflito e faz com que interpretemos um acontecimento em termos totalmente diferentes, consoante o ponto de vista?

Leonard Lee (professor em Columbia), Shane Frederick (professor do MIT) e eu não tínhamos resposta para estas questões profundas mas, na busca das raízes desta característica humana, decidimos elaborar uma série de experiências simples para determinar como as impressões anteriores podem nublar o nosso ponto de vista. Realizámos um teste simples, sem usar indicadores como a religião, a política ou o desporto. Resolvemos usar copos de cerveja.

CHEGA-SE À ENTRADA do Walker subindo vários degraus largos entre colunas gregas. Uma vez lá dentro (depois de virar à direita), passamos por duas salas com carpetes anteriores à época da luz eléctrica, mobília a condizer e um cheiro que tem a promessa indubitável de álcool, amendoins e boa companhia. Bem-vindo ao Muddy Charles, um dos dois *pubs* do MIT e o local das experiências que Leonard, Shane e eu iríamos conduzir nas semanas seguintes. O objectivo era determinar se as expectativas das pessoas influenciam a sua percepção dos acontecimentos subsequentes. Mais especificamente, se as expectativas dos frequentadores do bar por certo tipo de cerveja influenciavam a percepção do seu paladar.

Vou explicar melhor. Uma das cervejas que íamos servir aos clientes do Muddy Charles era Budweiser. À segunda chamámos carinhosamente *MIT Brew*. O que é a *MIT Brew*? Basicamente, era Budweiser, mais um «ingrediente secreto», duas gotas de vinagre balsâmico por cada onça de cerveja (alguns dos alunos do MIT protestaram contra o facto de chamarmos «cerveja» à Budweiser pelo que, nos estudos seguintes, usámos *Sam Adams*, uma substância que os habitantes de Boston reconhecem mais facilmente como «cerveja»).

Por volta das sete da noite, um aluno do segundo ano do PhD de ciências informáticas chamado Jeffrey, teve a sorte de aparecer no Muddy Charles. «Posso oferecer-lhe duas amostras de cerveja grátis?», perguntou-lhe Leonard. Sem muita hesitação, Jeffrey concordou e foi conduzido a uma mesa com duas canecas de uma substância espumosa, uma rotulada de A e outra, B. Jeffrey bebeu um golo de uma delas, saboreando-a pensativamente e depois experimentou a outra. «De qual delas quer uma caneca cheia?», perguntou Leonard. Jeffrey pensou um pouco. Se lhe ofereciam uma caneca de cerveja, era melhor escolher bem a loura de malte com que ia passar o seu futuro mais próximo.

Jeffrey escolheu a cerveja B como indisputável vencedora e foi juntar-se aos seus amigos (que conversavam animadamente sobre o canhão que um grupo de alunos do MIT tinham «pedido emprestado» ao *campus* Caltech). Sem que Jeffrey soubesse, as duas cervejas que provou eram Budweiser e *MIT Brew*, e ele escolheu a segunda, misturada com vinagre.

Poucos minutos depois, apareceu Mina, uma aluna da Estónia. «Aceita uma cerveja?», perguntou Leonard. Respondeu com um aceno e um sorriso. Desta vez, Leonard deu mais informações. Explicou que a cerveja A era uma marca comercial normal, enquanto a B tinha sido agraciada com umas gotas de vinagre balsâmico. Depois de provar as duas (e de fazer uma careta à que continha o vinagre), Mina optou pela A. Leonard serviu-lhe um copo grande da marca comercial e ela juntou-se alegremente aos seus amigos.

Mina e Jeffrey foram apenas dois das centenas de estudantes que participaram nesta experiência, cuja reacção foi típica. Sem o conhecimento prévio do vinagre, a maioria escolheu a *MIT Brew* avinagrada mas, quando sabiam de antemão que a cerveja tinha sido condicionada com vinagre balsâmico, a reacção era outra. Assim que experimentavam a espuma adulterada, franziam o nariz e pediam a cerveja normal. A questão moral, como se pode esperar, é que quando dizemos a alguém que uma coisa sabe mal, o mais provável é que ela concorde por causa da expectativa criada, e não da experiência em si.

Se já está a pensar em criar uma nova marca de cerveja, especialmente uma que adicione vinagre balsâmico, é melhor ter em conta os seguintes factores: (1) se as pessoas lerem o rótulo, ou conheceram os ingredientes, com certeza que vão odiar a sua cerveja; (2) o vinagre balsâmico é muito caro. Mesmo que melhore o sabor da cerveja, o investimento é duvidoso. Limite-se a destilar uma boa cerveja.

A CERVEJA FOI apenas o início das nossas experiências. Os alunos MBA da Sloan School do MIT também bebem muito café. Assim, Elie Ofek (professor da Harvard Business School), Marco Bertini (professor da London Business School) e eu abrimos uma cafetaria improvisada, onde oferecíamos um café a quem respondesse a algumas questões sobre a nossa cerveja. Formou-se rapidamente uma fila. Entregámos uma chávena de café aos participantes e levámo-los a uma mesa onde estavam vários aditivos, como leite, natas, meio por meio, açúcar branco e mascavado. Também colocámos alguns condimentos menos vulgares, como cravinho, noz-moscada, casca de laranja, anis, paprica doce e cardamomo, para as pessoas usarem como quisessem.

Depois de juntarem o que queriam (ninguém usou os nossos condimentos estranhos) e de provarem o café, os participantes preenchiavam um formulário, indicando o quanto tinham gostado do café, se gostariam que passasse a ser servido na cafeteria e o preço máximo que estariam dispostos a pagar por esta mistura particular.

Nos dias seguintes, continuámos a oferecer cafés mas, de vez em quando, trocávamos os recipientes com os condimentos estranhos. Às vezes, usávamos frascos bonitos de metal e vidro, expostos num tabuleiro de metal escovado com pequenas colheres de prata e rótulos bem desenhados. Outras vezes, estavam em taças de espuma *Styro* branca, com rótulos escritos com caneta de feltro vermelha. Fomos mais longe ainda e cortámos as taças de espuma para ficarem mais curtas e com os rebordos recortados.

Quais foram os resultados? Pois é, os recipientes sofisticados não convenceram ninguém a juntar os respectivos condimentos ao café (acho que não veremos cafés com paprica doce nos próximos tempos) mas foi interessante ver que, quando os recipientes eram requintados, os participantes frisavam mais que tinham gostado muito do café, que estariam dispostos a pagar bem para o beber e que gostariam que começassemos brevemente a vendê-lo na cafeteria. Quando o ambiente do café era superior, o seu paladar também parecia superior.

PORTANTO, QUANDO ACREDITAMOS de antemão que uma coisa é boa, geralmente é mesmo boa e, quando pensamos que é má, será má. Qual a profundidade destas influências? Apenas alteram as nossas crenças ou também mudam a própria fisiologia da experiência? Por outras palavras, o conhecimento prévio pode alterar a actividade neurológica do próprio paladar, de modo a que, quando esperamos que uma coisa saiba mal, tenhamos exactamente esse sabor?

Para testar esta hipótese, Leonard, Shane e eu repetimos a experiência das cervejas, mas com uma variação importante. Já tínhamos testado a *MIT Brew* de duas maneiras, contando aos participantes que tinha vinagre balsâmico *antes* de a provarem e não contando nada. Mas, suponha que inicialmente não lhes dizíamos nada, que eles a provavam, nós dizíamos que tinha vinagre e só depois lhes

pedíamos a sua opinião. O posicionamento do conhecimento logo após a experiência evocaria uma resposta diferente das que obtivemos quando os participantes o tinham recebido antes?

Passemos da cerveja para outro exemplo, apenas por um momento. Suponha que tinha ouvido dizer que um determinado carro desportivo tinha uma condução fantástica, resolveu ir experimentar um e só depois deu a sua opinião. As suas impressões seriam diferentes das das outras pessoas que nada sabiam do carro antes de o conduzir, mas que depois ouviram dizer bem do carro e só depois disso é que deram a sua opinião? Por outras palavras, será que termos a informação antes ou depois da experiência tem importância? E, nesse caso, que tipo de informação é mais importante, o conhecimento anterior à experiência ou o posterior?

O significado desta questão é que, se o conhecimento nos informa meramente sobre o estado das coisas, então o facto de os participantes receberem a informação antes ou depois de provarem a cerveja não devia ser importante. Ou seja, se lhes disséssemos logo que a cerveja continha vinagre, isso deveria afectar a sua avaliação, tal como se o referíssemos depois de a provarem. Afinal, ambos tiveram a má notícia sobre a mistura da cerveja com vinagre. Se o conhecimento apenas nos desse *informação*, seria o que deveríamos esperar.

Por outro lado, se contar aos participantes da existência do vinagre no início reformula de facto a sua percepção sensorial e a alinha com o conhecimento obtido, então os que sabiam de antemão da sua existência deveriam ter uma opinião marcadamente diferente dos que os que só souberam depois de beber. Pense assim. Se o conhecimento altera de facto o paladar, então os que beberam a cerveja antes da notícia do vinagre, provaram-na da mesma forma que os que estavam numa condição «cega» (e não sabiam do vinagre). Só souberam do vinagre depois de comprovarem o paladar e, nessa altura, se as expectativas alteram a experiência, é tarde demais para o conhecimento afectar a percepção sensorial.

Então, os alunos que souberam do vinagre depois de beberem a cerveja gostaram dela tão pouco como os que souberam antes? Ou gostaram tanto quanto aqueles que nunca souberam do vinagre? O que acha?

Ao que se concluiu, os alunos que só descobriram a existência do vinagre depois de beberem a cerveja, gostaram muito mais do que os que sabiam de antemão. Na verdade, os que souberam depois gostaram tanto da cerveja como os que não sabiam que ela continha vinagre.

Isto sugere o quê? Vou dar-lhe outro exemplo. Suponha que a tia Darcy organiza uma grande venda de garagem, para se livrar de muitas coisas que colecionou ao longo da sua longa vida. Um carro estaciona, saem umas pessoas e, passados uns instantes, param defronte de uma pintura a óleo encostada a uma parede. Sim, concorda você, parece mesmo um belo exemplo de primitivismo americano, mas já lhes contou que foi a tia Darcy que o pintou a partir de fotografias, há poucos anos?

A minha inclinação natural, já que sou honesto e directo, seria dizer-lhes. Mas, deve fazê-lo antes ou depois de acabarem de admirar o quadro? Segundo os nossos estudos sobre a cerveja, seria melhor omitir essa informação até ao final. Não digo que isso fizesse com que os visitantes oferecessem milhares de dólares pela obra (embora os nossos bebedores de cerveja preferissem a mistura avinagrada, quer soubessem dela depois de a terem bebido ou não soubessem de todo), mas é bem possível que conseguisse um preço mais alto pelo trabalho da tia Darcy.

Já agora, também tentámos uma versão mais extremista desta experiência. A um de dois grupos, contámos antes a existência do vinagre (a condição «antes») e, ao segundo, contámos só depois (a condição «depois») de beberem as amostras. Depois da prova, em vez de lhes oferecermos uma bela caneca da sua preferência, demos-lhes uma de cerveja normal, algum vinagre, um conta-gotas e a receita do *MIT Brew* (duas gotas de vinagre balsâmico por onça de cerveja). Queríamos ver se as pessoas adicionariam livremente o vinagre, que quantidade usariam e como isso dependeria dos participantes terem provado a cerveja antes ou depois de saberem do vinagre.

O que aconteceu? Dizer-lhes depois de provarem a cerveja duplicou o número dos participantes que decidiram adicionar o vinagre. Para os participantes da condição «depois», a mistura não soube assim

tão mal (foi o que pensaram), pelo que não se importaram de a experimentar outra vez*.

COMO PODEMOS VER, as expectativas influenciam quase todos os aspectos da nossa vida. Imagine que precisa de contratar um *catering* para o casamento da sua filha. O *catering* de Josephine gaba-se da sua «galinha de gengibre asiática» e da «salada grega deliciosa com azeitonas *Kalamata* e queijo feta». Outro profissional, chamado Culinary Sensations, oferece um «peito de frango succulento assado na perfeição e salpicado com *merlot glacé*, em cama de cuscuz israelita com ervas» e uma «mistura de tomates cereja fresquíssimos e vegetais estaladiços, acompanhado de um círculo de *chèvre* quente, embebidos num vinagrete de framboesas».

Apesar de não termos forma de saber se a comida da Culinary Sensations é melhor do que a de Josephine, a pormenorização da descrição dá-nos as expectativas mais elevadas do que um simples tomate com salada de queijo de cabra. Consequentemente, isso aumenta a possibilidade de nos deliciarmos com os pratos (tal como os convidados, se lhes dermos a descrição dos pratos).

Qualquer pessoa pode usar este mesmo princípio, tão útil aos profissionais da restauração. Podemos acrescentar pequenas coisas que parecem exóticas e modernas aos nossos cozinhados (molhos de *chipotle* e manga parecem estar na moda, ou experimente carne de búfalo em vez de vaca). Os ingredientes podem não ser muito melhores num teste cego, mas alteram as expectativas e podem influenciar eficazmente o seu sabor, quando o seu conhecimento é prévio.

Estas técnicas são especialmente úteis quando convida pessoas para jantar, ou deseja convencer crianças a experimentar uma coisa nova. De igual modo, também ajuda se omitir o facto de um determinado bolo ser feito com uma mistura já preparada ou que usou sumo de laranja das linhas brancas em vez de uma boa marca num *cocktail* ou, especialmente para crianças, que a *Jell-O* vem dos cas-

* Também esperávamos medir a quantidade de vinagre que os alunos juntaram à cerveja, mas todos juntaram a medida precisa que constava na receita.

cos das vacas. Não subscrevo a moralidade dessas atitudes, só quero frisar os resultados esperados.

Finalmente, não subestime o poder da apresentação. Nas escolas de culinária, existem razões pelas quais a apresentação da comida num prato é tão importante como aprender a grelhar ou a fritar. Mesmo quando compra comida para fora, deve retirá-la da embalagem e colocá-la em pratos bonitos e decorados (especialmente se tiver companhia). Pode fazer toda a diferença.

Mais um conselho. Se quiser que os seus convidados recordem o jantar, invista num serviço de copos bonitos.

Se levar o vinho mesmo a sério, compre copos específicos para *burgundy*, *chardonnay*, champanhe, etc. Supostamente, cada tipo de copo realça o ambiente adequado que aproveita o melhor de cada vinho (apesar de estudos controlados concluírem que a forma do copo não faz qualquer diferença num teste objectivo e cego dos vinhos, isso não impede que as pessoas apercebam uma diferença significativa quando seguram no «copo certo»). Além do mais, se esquecer que a forma do copo não tem realmente qualquer efeito no sabor do vinho, talvez possa apreciar o vinho consumido num copo sofisticado.

Evidentemente, as expectativas não se resumem à comida. Quando convida alguém para ir ao cinema, aumenta o seu prazer se referir as óptimas críticas que o filme recebeu. O método é essencial também na elaboração da reputação de uma marca ou produto. É sobre isso que trata o *marketing*, sobre o fornecimento de informações que vão acentuar o prazer antecipado e real. Mas, será que as expectativas criadas pelo *marketing* alteram mesmo a nossa apreciação?

Com certeza que se lembra dos famosos anúncios dos «Desafios Pepsi» na televisão (ou terá ouvido falar deles). As pessoas eram escolhidas ao acaso, provavam Pepsi e Coca-Cola e faziam comentários sobre qual gostavam mais. Estes anúncios, criados pela Pepsi, diziam que as pessoas preferiam a Pepsi à Coca-Cola. Ao mesmo tempo, os da Coca-Cola anunciavam que as pessoas preferiam a Coca-Cola. Como podia ser? As duas empresas misturavam as estatísticas?

A resposta consiste na diferença com que ambas avaliavam os seus produtos. A pesquisa de mercado da Coca-Cola baseava-se nas

preferências dos consumidores quando estes podiam ver o que estavam a beber, incluindo o famoso rótulo vermelho, enquanto a Pepsi usava os seus desafios com provas cegas e copos de plástico marcados com um M e um Q. Será que a Pepsi tinha melhor sabor num teste cego, mas a Coca-Cola sabia melhor num teste à vista?

Para compreender melhor o enigma da Coca-Cola versus Pepsi, um grupo fantástico de neurocientistas, Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague e Read Montague, realizaram as suas próprias provas cegas da Coca-Cola e da Pepsi. A variação moderna foi a utilização de uma máquina funcional de ressonância magnética (fMRI), com a qual os investigadores podiam monitorizar a actividade cerebral dos participantes enquanto consumiam as bebidas.

Já agora, beber dentro de uma fMRI não é fácil, pois a pessoa que está a fazer o exame tem que estar perfeitamente quieta. Para ultrapassar este problema, Sam e os seus colegas colocavam um tubo de plástico comprido na boca de cada participante, onde injectavam a bebida adequada (Pepsi ou Coca-Cola) à distância. Enquanto bebiam, recebiam informação visual que lhes indicava se estavam a beber Pepsi, Coca-Cola ou uma bebida desconhecida. Os investigadores observaram a actividade dos participantes enquanto sabiam se estavam a beber Coca-Cola ou Pepsi, e quando não sabiam o que estavam a beber.

Os resultados? Tal como nos «desafios» da Pepsi e da Coca-Cola, a actividade cerebral era diferente, dependendo do nome da bebida ter sido ou não revelado. Eis o que aconteceu. Sempre que alguém dava um golo de uma das duas bebidas, era estimulado o centro do cérebro associado com fortes sentimentos de ligação emocional, chamado córtex pré-frontal ventromedial. Mas, quando os participantes sabiam que iam receber um golo de Coca-Cola, acontecia algo mais. A zona frontal do cérebro, a parte dorsolateral do córtex pré-frontal, DLPFC (uma área envolvida em funções cerebrais mais elaboradas como memória operativa, associações e ideias e cognição de altas ordens) também era activada. Aconteceu com a Pepsi e mais ainda com a Coca-Cola (naturalmente, a reacção foi mais intensa nas pessoas que tinham uma preferência pela Coca-Cola).

A reacção do cérebro ao valor hedonístico básico das bebidas (essencialmente açúcar) foi semelhante nas duas, mas a vantagem da Coca-Cola era devida à marca, que activava mecanismos cerebrais de ordem mais elevada. Logo, eram estas associações que davam à Coca-Cola uma vantagem no mercado, e não as suas propriedades químicas.

Também é interessante considerar a forma como a zona frontal do cérebro se relaciona com o centro de prazer. Esta usa a dopamina para activar e projectar os centros de prazer e, provavelmente, é por causa disso que a Coca-Cola era preferida quando os participantes conheciam a marca de antemão. As associações eram mais fortes porque a parte de cérebro que as representa intensificava a actividade no centro cerebral do prazer. Para qualquer agência de publicidade, esta informação é excelente porque significa que as latas em vermelho vivo, as letras em espiral e as inúmeras mensagens que martelaram os consumidores ao longo dos anos (como «As coisas melhoram com...») são tão responsáveis pelo amor à Coca-Cola como o próprio líquido borbulhante.

AS EXPECTATIVAS TAMBÉM moldam os estereótipos. Afinal, os estereótipos são formas de categorizar a informação, na esperança de prever experiências. O cérebro não pode começar do zero a cada situação nova, tem que acumular a nova informação àquilo que já viu antes. Por esse motivo, os estereótipos não são intrinsecamente malévolos. Fornecem atalhos às nossas intermináveis tentativas de dar sentido a situações complicadas. É por isso que temos a expectativa de que uma pessoa idosa precise de ajuda para lidar com computadores ou que um aluno de Harvard seja inteligente*. No entanto, como os estereótipos nos dão expectativas específicas sobre os membros de um grupo, também podem influenciar negativamente as nossas percepções e comportamentos.

A pesquisa demonstra-nos que reagimos de modo diferente quando temos um estereótipo de um determinado grupo de pessoas e que as próprias pessoas estereotipadas também reagem de modo

* A papelaria do MIT tem uma *T-shirt* engraçada à venda, que diz «Harvard: porque nem toda a gente consegue entrar no MIT».

diferente quando têm consciência do rótulo que são obrigadas a usar (em psicologia, diz-se que são «sensibilizadas» com esse rótulo). Por exemplo, um dos estereótipos dos asiático-africanos, é serem especialmente dotados para as ciências e as matemáticas. Um estereótipo comum das mulheres é serem fracas a matemática. Assim, as mulheres asiático-americanas são influenciadas pelos dois conceitos.

E é verdade que são. Numa experiência notável, Margaret Shin, Todd Pittinsky e Nalini Ambady, pediram a mulheres asiático-americanas que participassem num exame de matemática objectivo. Primeiro dividiram as mulheres em dois grupos. Às primeiras, colocaram perguntas relacionadas com o seu sexo. Por exemplo, pediram-lhes opiniões e preferências quanto a dormitórios mistos, sensibilizando assim o seu raciocínio sobre temas relacionados com o sexo. As mulheres do segundo grupo responderam a questões sobre a raça, relativamente às línguas que conheciam, as que falavam em casa e sobre a sua história familiar nos EUA, sensibilizando-as assim para temas mais raciais.

A diferença no desempenho dos dois grupos correspondeu aos estereótipos das mulheres e dos asiático-americanos. As que foram recordadas de serem mulheres obtiveram piores resultados do que as que foram lembradas de ser asiático-americanas. Estes resultados demonstram que mesmo o nosso próprio comportamento é influenciado pelos estereótipos que temos e que a sua activação depende do nosso estado de espírito e da forma como nos vemos em determinado momento.

Talvez o mais surpreendente seja o facto de os estereótipos também poderem afectar o comportamento daqueles que nem sequer pertencem a um grupo estereotipado. John Bargh, Mark Chen e Lara Burrows realizaram um estudo em que os participantes completavam frases aleatórias, reorganizando a ordem das palavras para formar frases (já vimos este tipo de testes no capítulo 4). Para alguns, a tarefa consistia em palavras como *agressivo*, *rude*, *chato*, e *intruso*. Para outros, as palavras eram *honra*, *consideração*, *educado* e *sensível*. O objectivo das duas listas era sensibilizar os participantes para pensarem em educação ou rudeza depois de construírem frases com essas palavras (é uma técnica muito comum em psicologia social, e funciona incrivelmente bem).

Depois de terminarem a tarefa das frases, dirigiram-se para um segundo laboratório, aparentemente para uma segunda tarefa. Ali encontraram o experimentador a tentar explicar a tarefa a um participante que parecia nada entender (que na realidade não era um participante verdadeiro, mas um assistente do experimentador). Quanto tempo acham que os participantes levaram a interromper a conversa e a perguntar o que deviam fazer a seguir?

O tempo de espera dependeu do tipo de palavras utilizado na tarefa da construção de frases. O que trabalharam com o conjunto de palavras educadas esperaram pacientemente cerca de 9,3 minutos, enquanto os que lidaram com o conjunto de palavras rudes esperaram apenas 5,5 minutos antes de interromper.

Uma segunda experiência testou a mesma ideia, sensibilizando o conceito dos idosos com palavras como *Florida*, *bingo* e *antigo*. Depois de terminarem de completar as frases, os participantes saíram da sala pensando que tinham terminado a tarefa mas, de facto, o cerne do estudo estava apenas a começar. O que interessava realmente aos investigadores era o tempo que os participantes levariam a sair do edifício. Obviamente, foram afectados pelas palavras «idosas» e caminharam bem mais lentamente do que um grupo de referência que não foi sensibilizado desse modo. E lembre-se, os participantes sensibilizados não eram idosos a quem tenham recordado a sua idade, eram alunos do NYU.

TODAS ESTAS EXPERIÊNCIAS dizem-nos que as expectativas são mais do que meras expectativas borbulhantes de uma Coca-Cola. Elas permitem-nos fazer sentido de uma conversa numa sala barulhenta, mesmo perdendo uma palavra aqui e ali, e até de ler mensagens no telemóvel quando as palavras estão embaralhadas. As expectativas são muito poderosas e úteis mesmo que, de vez em quando, façamos figuras tristes por causa delas.

E que dizer sobre os nossos fãs de futebol e da jogada que trouxe a vitória? Apesar dos dois amigos estarem a observar o mesmo jogo, viram-no com olhos marcadamente diferentes. Um viu a jogada dentro dos limites e outro viu-a fora. No desporto, estes argumentos não causam grandes danos e até podem ser divertidos. O problema é

que estes mesmos processos viciados influenciam a forma como vivemos outros aspectos do mundo. Na realidade, são responsáveis pelo crescimento de quase todos os conflitos, como os israelitas e palestinos, americanos e iraquianos, sérvios e croatas, ou indianos e paquistaneses.

Em todos estes conflitos, os indivíduos dos dois lados podem ler os mesmos manuais de história e até podem aprender os mesmos factos, mas é muito raro encontrar acordo quanto a quem começou o conflito, quem deve ser responsabilizado, quem deve ceder, etc. Nesses assuntos, investimos muito mais naquilo que acreditamos do que em qualquer afiliação a um clube desportivo e agarramo-nos tenazmente a essas crenças. Deste modo, e à medida que cresce o investimento pessoal, a probabilidade de acordo sobre «os factos» é cada vez menor. Isto é altamente preocupante. Gostamos de pensar que o facto de nos sentarmos à mesma mesa ajuda a eliminar diferenças e facilita as concessões, mas a história tem demonstrado que esse resultado é pouco provável e agora já compreendemos as razões desse fracasso catastrófico.

Porém, podemos ter esperança. A experiência de beber cerveja sem saber que contém vinagre ou de saber dele depois de provar a cerveja, fez com que o seu verdadeiro sabor viesse à superfície. Podemos usar a mesma abordagem para resolver discussões. Apresenta-se a perspectiva de cada lado sem a respectiva afiliação e revelam-se os factos sem referir qual das partes agiu. Talvez este tipo de condição «cega» nos ajude a reconhecer melhor a verdade.

Quando não é possível despir-nos de preconceitos e de conhecimentos prévios, talvez possamos pelo menos reconhecer que todos temos raciocínios viciados. Se reconhecermos que estamos presos nas nossas perspectivas e que elas nos cegam parcialmente para a verdade, talvez aceitemos a ideia de que os conflitos requerem normalmente um terceiro partido neutro, que não tenha sido afectado pelas nossas expectativas, para estabelecer regras e regulamentação. Claro que aceitar a palavra de um terceiro interveniente nem sempre é fácil ou possível mas, quando o é, pode trazer benefícios substanciais à situação. Só por isso, vale a pena continuar a tentar.

Capítulo 10

O poder do preço

*Por que uma aspirina de dez cêntimos
não faz o mesmo que uma de cinquenta*

Se vivesse nos anos cinquenta e sentisse uma dor no peito, é bem possível que o seu cardiologista indicasse um tratamento para uma angina de peito chamado ligação da artéria mamária interna. Nesta operação, o paciente é anestesiado, o externo é aberto e a artéria mamária interna é atada. Já está! A pressão para as artérias do pericárdio aumenta, melhora o fluxo sanguíneo para o miocárdio e todos vão felizes para casa⁸.

Aparentemente, esta cirurgia teve sucesso e foi muito popular nos últimos vinte anos. Mas um dia, em 1955, um cardiologista de Seattle chamado Leonard Cobb, juntamente com alguns colegas, começaram a questioná-la. O tratamento seria mesmo eficaz? Funcionava mesmo? Cobb decidiu tentar provar a eficácia do procedimento de uma forma audaz. Operaria metade dos seus pacientes e fingiria a operação na outra metade. Veria qual dos grupos se sentiria melhor e qual revelava melhorias reais de saúde. Ou seja, depois de vinte e cinco anos a cortar doentes como peixe, os cirurgiões cardíacos teriam finalmente um teste cirúrgico cientificamente controlado para medir a eficácia do procedimento.

Assim, o Dr. Cobb realizou o tratamento convencional em alguns pacientes e noutros efectuou cirurgias placebo. Na operação verdadeira, abria-se o doente e atava-se a artéria mamária interna. No procedimento placebo, o cirurgião limitava-se a cortar a carne do doente com um escalpelo e deixava duas incisões. Não fazia mais nada.

Os resultados foram espantosos. Os dois grupos de pacientes registaram um alívio imediato das dores no peito, que se prolongou

por três meses até voltarem a surgir. Entretanto, os electrocardiogramas não revelaram diferenças entre os que se tinham submetido à operação real e os que tinham passado pelo procedimento placebo. O tratamento convencional tinha proporcionado um alívio a curto prazo, tal como o placebo mas, em última análise, nenhum deles gerou um alívio a longo prazo.

Mais recentemente, um procedimento médico diferente foi submetido a um teste semelhante, com resultados surpreendentemente parecidos. Em 1993, um cirurgião ortopédico chamado J. D. Moseley, questionou a cirurgia artroscópica para uma determinada artrite do joelho. O procedimento funcionava mesmo? O Dr. Moseley e os seus colegas reuniram cento e oitenta pacientes com osteoartrite de um hospital em Houston, no Texas, e dividiram-nos em três grupos.

Um recebeu o tratamento padronizado, com anestesia, três incisões, inserção de escopos, remoção de cartilagem, correcção dos problemas dos tecidos moles e dez litros de lavagens salinas no joelho. O segundo grupo recebeu o mesmo tratamento, mas sem a remoção de cartilagem. O terceiro, o grupo placebo, realizou um tratamento parecido com os outros dois, com anestesia, incisões, etc., aproximadamente durante o mesmo tempo, mas não se introduziram quaisquer instrumentos no joelho. Por outras palavras, foi uma cirurgia simulada⁹.

Durante dois anos após as cirurgias, testaram os três grupos (constituídos por voluntários, como em qualquer experiência com placebos) quanto à diminuição da dor e ao tempo que levavam a caminhar e a subir escadas. Que tal se saíram? Os grupos que tinham feito a cirurgia e a lavagem artroscópica estavam deliciados e queriam recomendar a operação aos seus amigos e familiares. Mas, estranhamente (e a surpresa era esta) o grupo placebo também passou a ter menos dores e melhorou o caminhar, na mesma proporção. Em resposta a esta conclusão espantosa, a Dra. Nelada Wray, uma das autoras do estudo Moseley, referiu que «o facto da eficácia da lavagem artroscópica e a remoção de tecidos em doentes com osteoartrite do joelho não ser superior à da cirurgia placebo, faz-nos questionar se não existirá melhor destino para o bilião de dólares que é gasto neste tipo de tratamento».

Como poderá adivinhar, este relatório foi recebido com estrondo. Quando surgiu como artigo principal na *New England Jour-*

nal of Medicine, a 11 de Julho de 2002, vários médicos protestaram e questionaram o método e os resultados da experiência. Em resposta, o Dr. Moseley demonstrou os cuidados com que os procedimentos foram elaborados e levados a cabo. «Os cirurgiões... que praticam regularmente a artroscopia ficam sem dúvida embaraçados pelo facto de o efeito placebo, e não as suas aptidões cirúrgicas, ser o responsável pelas melhorias pós-operatórias dos pacientes. Como poderão imaginar, esses cirurgiões esforçam-se bastante por desacreditar este estudo.»

Independentemente de acreditar nestes resultados, é óbvio que devemos ser mais desconfiados quanto à cirurgia artroscópica nesta condição específica e, simultaneamente, aumentar o peso da prova para os tratamentos médicos em geral.

NO CAPÍTULO ANTERIOR, vimos como as expectativas alteram a forma como apercebemos e apreciamos as experiências. Explorando o efeito placebo neste capítulo, constatamos como as crenças e as expectativas afectam a percepção e interpretação daquilo que vemos, provamos e percebemos outros fenómenos sensoriais, e vemos também como as expectativas nos afectam e alteram as nossas experiências subjectivas e objectivas, por vezes muito profundamente.

Gostaria de sondar um aspecto dos placebos que ainda não é muito bem compreendido, que é o papel desempenhado pelo *preço* neste fenómeno. Um medicamento caro faz-nos sentir melhor do que um barato? Fisicamente, faz-nos realmente melhor do que uma marca mais barata? E que dizer sobre os tratamentos caríssimos e o aparato de última geração, como os *pace-makers* digitais e as válvulas de alta tecnologia? Será que o preço tem influência na sua eficácia? E, nesse caso, quererá isso dizer que a conta da saúde americana vai continuara a subir? Bom, é melhor começar pelo princípio.

PLACEBO VEM DE uma palavra em latim que significa «agradarei». No século XIV, o termo era utilizado em referência a carpideiras contratadas para chorar nos funerais pelos mortos. Em 1875, apareceu no *New Medical Dictionary*, em relação a práticas marginais da medicina.

Um dos primeiros exemplos do efeito placebo na literatura médica data de 1794. Um médico italiano fez uma estranha descoberta. Quando esfregava as secreções de um certo tipo de verme num dente dorido, a dor desaparecia durante um ano. Gerbi continuou a tratar centenas de pacientes com essas secreções e manteve registos meticulosos das suas reacções. Em 68% de todos os casos, os doentes também registaram o desaparecimento da dor durante um ano. Não conhecemos a história completa de Gerbi e das suas secreções de vermes, mas desconfiamos que elas não tinham nada a ver com a cura para a dor de dentes. A questão é que ele acreditava que elas ajudavam, assim como a maioria dos seus pacientes.

Claro que as secreções de Gerbi não eram o único placebo no mercado. Até há pouco tempo, quase todos os medicamentos eram placebos. Olhos de sapo, asas de morcego, pulmões secos de raposa, mercúrio, água mineral, cocaína, correntes eléctricas, todas estas coisas foram tomadas como curas adequadas de várias doenças. Quando Lincoln morria, deitado na rua defronte do teatro Ford, conta-se que o seu médico aplicou um pouco de «tinta de múmia» nas suas feridas. Acreditava-se que as múmias egípcias, reduzidas a pó, eram um bom remédio para a epilepsia, abcessos, erupções cutâneas, fracturas, paralisias, enxaquecas, úlceras e muitas outras coisas. Até 1908, podia-se encomendar «múmias egípcias genuínas» pelo catálogo E. Merck que, provavelmente, ainda hoje se utiliza em certos lugares¹⁰.

Porém, o pó de múmia não era o mais macabro dos remédios. Há uma receita médica do século XVII para «curar tudo» que diz «Pegue-se no cadáver fresco de um homem ruivo de vinte e quatro anos, sem ferimentos ou defeitos, falecido há não mais de um dia, de preferência enforcado, desmembrado na roda ou empalado... Deixar um dia e uma noite à luz do sol e da lua, cortar em fatias ou tiras grosseiras e salpicar com um pouco de pó de mirra e aloés, para não ficar amargo demais».

Podemos pensar que agora somos diferentes mas não, os placebos continuam a operar a sua magia. Durante anos, os cirurgiões cortavam restos de tecido cicatrizado, imaginando que isso curava as dores abdominais crónicas, até que os cientistas fingiram o procedimento em estudos controlados e os pacientes registaram os mesmos

resultados¹¹. A encainida, a flecainida e a maxiletina eram drogas livres receitadas com frequência para arritmias cardíacas e, mais tarde, descobriu-se que causavam ataques cardíacos¹². Quando os investigadores testaram os efeitos dos seis principais antidepressivos, notaram que 75% dos efeitos eram duplicados por controlos placebo¹³ e acontecia o mesmo nas cirurgias cerebrais com a doença de Parkinson¹⁴. Quando os médicos perfuravam os crânios de vários doentes sem realizar a operação completa, para testar a sua eficácia, os que foram operados a fingir tiveram os mesmos resultados daqueles que realizaram a cirurgia completa. E a lista continua.

Poderíamos defender estes procedimentos modernos pelo facto de terem nascido com as melhores intenções. É verdade. Mas podemos dizer o mesmo das aplicações das múmias egípcias e, por vezes, o seu pó funcionava tão bem (ou pelo menos não era pior) como qualquer outra coisa utilizada.

A verdade é que os placebos funcionam pelo poder da sugestão. São eficazes porque as pessoas acreditam neles. Você vai ao médico e sente-se melhor. Engole um comprimido e sente-se melhor. E, se o seu médico for um especialista reputado ou se tomar um medicamento novo e milagroso, sente-se ainda melhor. Mas como é que a sugestão nos influencia?

EM GERAL, HÁ dois mecanismos que formatam as expectativas que fazem funcionar os placebos. Um é a crença, a confiança ou a fé no medicamento, no tratamento ou no profissional que o administra. Às vezes, o mero facto de um médico ou enfermeira nos prestar atenção e nos tranquilizar, faz-nos sentir melhor e dispara os nossos processos internos de cura. Até o entusiasmo do médico por um tratamento específico nos pode predispor a um resultado positivo.

O segundo mecanismo é o condicionamento. Tal como o famoso cão de Pavlov (que aprendeu a salivar ao toque de uma campainha), o corpo acumula expectativas após experiências repetidas e liberta vários químicos em preparação do futuro. Suponha que encomenda *pizza* todas as noites. Quando o rapaz das entregas bate à porta, os seus sucos digestivos começam a fluir mesmo antes de cheirar a *pizza*. Ou suponha que se enrosca no sofá com a sua cara-metade. Ali dei-

tado junto ao crepitar da lareira, a perspectiva do sexo liberta endorfinas que o preparam para o que vem a seguir e lançam o seu sentimento de bem-estar para a estratosfera.

No caso da dor, a expectativa pode libertar hormonas e neurotransmissores, como as endorfinas e os opiáceos, que bloqueiam a agonia e produzem sensações exuberantes de embriaguez (as endorfinas accionam os mesmos receptores da morfina). Lembro-me nitidamente das dores intensas na ala dos queimados do hospital. Assim que a enfermeira se aproximava com uma seringa a pingar de anestésico, que alívio! O meu cérebro começava a segregar opiáceos anestésicos, mesmo antes da agulha me furar a pele.

Assim, a familiaridade pode ou não gerar desprezo, mas gera definitivamente expectativas. A marca, a embalagem e a garantia do profissional de saúde pode fazer-nos sentir melhor. Mas, e o preço? O preço dos medicamentos também afecta a nossa reacção?

APENAS COM BASE no preço, é fácil imaginar que um sofá de 4.000 dólares seja mais confortável do que um de 400 dólares, que uns *jeans* de estilista sejam melhor confeccionados e mais confortáveis do que uns do Wal-Mart, que uma lixadeira de alta precisão funcione melhor do que uma de segunda classe e que o pato assado no Imperial Dynasty (por 19.95 dólares) seja substancialmente melhor do que o do Wong's Noodles Shop (por 10.95 dólares). Mas poderá esta diferença implícita na qualidade influenciar a própria experiência, e será que essa influência se aplica a experiências objectivas como a reacção que temos aos medicamentos?

Por exemplo, um anestésico barato é menos eficaz do que um mais caro? A sua constipação de Inverno é pior se tomar medicamentos genéricos, do que um remédio de marca? A sua asma reage menos bem a genéricos do que à última marca no mercado? Por outras palavras, os medicamentos são como a comida chinesa, os sofás, os *jeans* e as ferramentas? Podemos assumir que um preço alto implica uma qualidade superior, e que as nossas expectativas se traduzem numa eficácia objectiva do produto?

Esta questão é particularmente importante. A verdade é que nos desenrascamos com comida chinesa barata e *jeans* menos dis-

pendiosos. Com algum autocontrolo, normalmente conseguimos fugir das marcas mais caras, mas será que vai andar à procura de pechinchas, quando toca à saúde? Pondo a vulgar constipação de lado, a maioria das pessoas vai contar os tostões quando a sua vida está em risco? Claro que não. Para os nossos filhos, para quem amamos e para nós, queremos sempre o melhor.

Se queremos o melhor para nós próprios, será que uma droga cara nos faz sentir melhor do que uma barata? O custo faz diferença na forma como nos sentimos? Rebecca Waber (formada no MIT), Baba Shiv (professor em Stanford), Ziv Carmon e eu, elaborámos uma série de experiências há alguns anos, para o descobrir.

IMAGINE QUE PARTICIPA numa experiência para testar a eficácia de um novo analgésico chamado Veladone-Rx (a verdadeira experiência envolveu cem habitantes de Boston, mas imaginemos que foi você).

Chega ao Media Lab do MIT de manhã. Taya Leary, uma jovem de fato completo (em nítido contraste com o estilo dos estudantes e corpo docente do MIT), recebe-o calorosamente com um ligeiro sotaque russo. O crachá com fotografia identifica-a como representante da Vel Pharmaceuticals e ela convida-o a ler uma brochura sobre o Veladone-Rx. O espaço à sua volta parece um gabinete médico, com cópias da *Time* e da *Newsweek*, brochuras do Veladone-Rx espalhadas na mesa e um copo com canetas com o logótipo do medicamento. «O Veladone-Rx é um novo medicamento fantástico da família dos opiáceos», refere a brochura. «Os exames clínicos demonstram que mais de 92% dos pacientes em estudos duplamente cegos registaram um alívio significativo da dor em apenas dez minutos, durante oito horas». E quanto custa? Segundo a brochura, 2,5 dólares por uma única dose.

Depois de acabar de a ler, Taya chama Rebecca Waber e sai da sala. Vestida com uma bata branca de laboratório e de estetoscópio ao pescoço, Rebecca faz-lhe uma série de perguntas sobre o seu estado médico e a história clínica da sua família. Escuta o seu coração e mede a pressão arterial. A seguir, liga-o a uma máquina de aspecto complicado, de onde saem eléctrodos oleados com um gel verde até

aos seus pulsos. É um gerador de choques eléctricos, segundo explica, para testar a sua percepção e tolerância à dor.

Com a mão no interruptor, Rebecca emite uma série de choques eléctricos para os eléctrodos. Os primeiros são apenas incómodos, mas depois tornam-se cada vez mais dolorosos, até que os seus olhos ficam esbugalhados e o coração acelera. Ela regista as suas reacções e começa uma série nova de choques. Desta vez, os choques variam aleatoriamente de intensidade, alguns doem bastante e outros são apenas enervantes. Pede-lhe que registre no computador à sua frente o nível da dor que sente depois de cada um, clicando numa linha que indica «nenhuma dor» até «a pior dor imaginável» (chama-se «analogia visual da dor»).

Quando termina esta parte da tortura, você olha para cima. Rebecca segura uma cápsula de Veladone-Rx numa mão e um copo de água na outra. «A droga leva cerca de quinze minutos a produzir o seu efeito completo», diz ela. Você engole-a e senta-se numa cadeira no canto da sala, a folhear as *Time* e *Newsweek*, à espera que a droga faça efeito.

Quinze minutos depois, Rebecca embebe os eléctrodos no mesmo gel verde e pergunta «Pronto para a fase seguinte?» Nervosamente, você responde «Tanto quanto possível». Lá está você outra vez ligado à máquina e os choques recomeçam. Como antes, regista a intensidade da dor depois de cada choque. Só que, desta vez, é diferente. Deve ser do Veladone-Rx! A dor é muito menos intensa. Você sai com uma excelente impressão do medicamento, desejando encontrá-lo muito brevemente nas farmácias do seu bairro.

Na verdade, a maioria dos participantes teve os mesmos resultados. Quase todos registaram níveis de dor muito inferiores quando receberam os choques eléctricos sob o efeito do Veladone. Muito interessante, considerando que o Veladone era apenas uma cápsula de vitamina C.

ESTA EXPERIÊNCIA VEIO comprovar que a nossa cápsula teve um efeito placebo. Mas, suponha que lhe tínhamos atribuído um preço diferente, de apenas 10 cêntimos. A reacção dos participantes teria sido a mesma?

No teste seguinte, alterámos a brochura, eliminando o preço original (2,5 dólares por cápsula) e inserindo o preço promocional de 10 centavos. A reacção dos participantes mudou? Exactamente. A 2,50 dólares, quase todos sentiram um alívio da dor mas, quando o preço baixou para 10 centavos, só metade sentiu o mesmo efeito.

Além do mais, este relacionamento entre o preço e o efeito placebo não foi igual em todos os participantes, revelando-se mais intenso nos que tinham tido experiências de dor recentemente. Por outras palavras, a relação era mais acentuada nas pessoas que sentiram dores mais fortes e dependeram mais de analgésicos, ou seja, beneficiaram menos quando o preço baixou. Portanto, no que respeita aos medicamentos, vimos que recebemos aquilo por que pagamos. O preço pode alterar a experiência.

POR ACASO, TIVEMOS resultados semelhantes noutro teste, realizado durante um Inverno tremendamente frio na Universidade do Iowa. Pedimos a um grupo de alunos que registasse o uso de genéricos ou medicamentos caros nas suas constipações de Inverno e o respectivo desempenho. No final do semestre, treze participantes disseram que pagaram o preço normal e dezasseis compraram medicamentos com descontos. Qual o grupo que sentiu melhorias mais acentuadas? Creio que já pode adivinhar que os treze que pagaram preços normais registaram resultados clínicos bem mais favoráveis do que os dezasseis que compraram remédios mais baratos. Assim, no que respeita à medicação livre para constipações, o que recebemos é normalmente o que pagamos.

AS NOSSAS EXPERIÊNCIAS com «farmacêuticos» revelaram como os preços influenciam o efeito placebo, mas será que também afectam os produtos de consumo diário? Encontrámos o tema de estudo perfeito no SoBe Adrenaline Rush, uma bebida que promete «elevar o jogo» e transmitir uma «funcionalidade superior».

Na primeira experiência, posicionámo-nos à entrada do ginásio da universidade para oferecer SoBe. O primeiro grupo de alunos pagou

o preço normal pela bebida. O segundo comprou-a por um terço do preço normal. Quando terminaram os exercícios, perguntámos-lhes se sentiram mais ou menos cansaço relativamente ao que sentiam normalmente quando saíam do ginásio. Os dois grupos relataram que estavam menos cansados do que o costume. O resultado pareceu-nos plausível, especialmente considerando a dose de cafeína que colocámos em cada garrafa de SoBe.

Porém, o que procurávamos era o efeito do preço e não o da cafeína. Uma SoBe mais cara reduziria mais a fadiga do que uma com desconto? Como pode imaginar depois da experiência com o Veladone, foi o que aconteceu. Os alunos que consumiram a bebida mais cara registaram menos fadiga do que os que beberam o produto com desconto.

Os resultados foram interessantes, mas basearam-se nas impressões dos participantes sobre o seu próprio estado e os relatórios foram subjectivos. Como testar a SoBe mais directa e objectivamente? Descobrimos que a SoBe afirma fornecer «energia para a mente» e decidimos testar a afirmação, usando uma série de anagramas.

Seria feito da seguinte maneira. Metade dos alunos compravam a SoBe ao preço normal e a outra metade, com desconto (na realidade, debitámos nas suas contas de estudantes, pelo que foram os seus pais que pagaram). Depois de consumirem as bebidas, os alunos teriam que ver um filme durante dez minutos (explicámos que era para deixar assentar os efeitos da bebida), após o que daríamos um *puzzle* de quinze palavras a cada um e trinta minutos para resolverem o maior número possível de problemas (por exemplo, o conjunto TUPPIL deveria ser combinado para obter PULPIT, ou reorganizar FRIVEY, RANCOR e SVALIE para obter...).

Já tínhamos estabelecido uma base de comparação com os resultados do *puzzle* de palavras realizado com um grupo de alunos que não tinham bebido a SoBe e que, em média, tinha acertado nove em cada quinze itens. O que aconteceu com os alunos que beberam SoBe? Os que a compraram ao preço normal também acertaram, em média, em nove respostas, tal como os que não tinham bebido nada. Mas as respostas do grupo que consumiu a bebida com desconto foram mais interessantes, pois só acertaram numa média de 6,5 respostas certas. O que concluir disto? O preço faz mesmo diferença e,

neste caso, a diferença foi de 28% no desempenho da resolução de *puzzles* de palavras.

Assim, a SoBe não tornou ninguém mais esperto. Significa isso que o produto em si é um fracasso (pelo menos em termos de *puzzles* de palavras)? Para responder a essa questão, engendrámos mais um teste. Imprimimos a seguinte mensagem na capa dos cadernos das perguntas «As bebidas como a SoBe melhoram comprovadamente o desempenho mental», frisámos nós, «em tarefas como a resolução de *puzzles*». Também acrescentámos informações adicionais, dizendo que o *site* da SoBe na Internet referia mais de cinquenta estudos científicos que comprovavam essa afirmação.

O que aconteceu? O grupo que pagou o preço normal pelas bebidas melhorou ainda mais os resultados do que o grupo das bebidas com desconto, mas a mensagem no caderno dos testes também exerceu alguma influência. Os dois grupos que absorveram aquela informação e ficaram sensibilizados à expectativa de sucesso portaram-se melhor do que aqueles que não tinham lido a mensagem. E, desta vez, a SoBe tornou mesmo as pessoas mais espertas. Quando exagerámos a propaganda da bebida, referindo os cinquenta estudos científicos que comprovavam que a SoBe melhorava o desempenho mental, os que a compraram com desconto também melhoraram a sua pontuação (respondendo a perguntas adicionais) em 0,6, mas os que receberam a propaganda e pagaram o preço normal melhoraram em 3,3 nas perguntas adicionais. Ou seja, tanto a mensagem na garrafa (e na capa do caderno) como o preço do produto foram bem mais poderosos do que a bebida em si.

ESTAMOS ENTÃO CONDENADOS a benefícios inferiores sempre que obtemos um desconto? Se nos basearmos nos nossos instintos irracionais, é isso que acontece. Quando vemos um produto com desconto, assumimos instintivamente que a sua qualidade é inferior à de um produto com um preço normal e, de facto, tornamo-lo mesmo inferior. Qual é a solução? Se considerarmos racionalmente o produto *versus* o preço, será que conseguimos libertar-nos do impulso inconsciente de reduzir a qualidade juntamente com o preço?

Testámos esta questão numa série de experiências e concluímos que os consumidores que param para reflectir na relação entre preço e qualidade têm uma propensão muito menor para assumir que uma bebida com desconto é menos eficaz (e, consequentemente, o seu desempenho não é tão fraco nos *puzzles* de palavras como se o assumissem). Estes resultados sugerem um modo de ultrapassar a relação entre o preço e o efeito placebo e também indicam que o efeito dos descontos é maioritariamente uma reacção inconsciente aos preços mais baixos.

JÁ VIMOS COMO o preço influencia a eficácia dos placebos, dos analgésicos e das bebidas energéticas. Mas pensemos noutra coisa. Se os placebos nos fazem sentir melhor, não será melhor simplesmente sentarmo-nos e gozá-los? Ou será que os placebos são obviamente coisas más ou aldrabices a evitar, quer nos façam sentir bem ou não? Antes de responder, deixe-me tornar a questão mais difícil. Suponha que descobre um tratamento ou uma substância placebo que não só o faz sentir-se melhor como fisicamente o deixa melhor. Usá-lo-ia mesmo assim? E se você fosse médico, receitaria um tratamento só de placebos? Vou contar-lhe uma história que ajuda a explicar o que quero dizer.

Em 800 a. C., o Papa Leão III coroou Carlos Magno como Imperador dos Romanos, estabelecendo assim uma ligação directa entre a Igreja e o Estado. A partir daí, os imperadores romanos sagrados, seguidos dos reis da Europa, passaram a gozar o brilho da divindade. Daqui resultou o chamado «toque real» e a prática de curar pessoas. Na Idade Média, todos os historiadores relatam que os reis grandiosos o dispensavam regularmente às multidões. Dizia-se, por exemplo, que Carlos II de Inglaterra (1630-1685) tocou em mais de cem mil pessoas durante o seu reinado e os registos até mencionam nomes de vários colonizadores americanos que regressavam ao Velho Mundo apenas para se cruzarem com o Rei Carlos e receber a cura.

O toque real funcionava mesmo? Se as pessoas nunca se sentissem melhor depois de o receber, com certeza que o costume teria desaparecido. No entanto, ao longo da história sempre se disse que

o toque real curou milhares de pessoas. Acreditava-se que a escrófula, uma doença degenerativa, socialmente isoladora e muitas vezes confundida com a lepra, podia ser curada com o toque real. Shakespeare escreveu no *Macbeth* «pessoas com estranhos males, inchadas e cobertas de úlceras, de aspecto lamentável... aguentam a dor com orações sagradas e, diz-se, a bênção curadora». O toque real continuou até 1820, altura em que os reis deixaram de ser considerados como enviados dos céus e (imaginamos nós) os «novos e melhorados» avanços nos unguentos das múmias egípcias o tornaram obsoleto.

Quando as pessoas pensam num placebo como o toque real, é vulgar que o descartem como «apenas psicologia». Só que o poder de um placebo não tem nada de «apenas» e, na verdade, traduz o modo impressionante como a mente controla o corpo. A forma como alcança estes resultados espantosos nem sempre é óbvia*. Certamente que parte do efeito tem a ver com a redução do nível de *stress*, alterando as secreções hormonais e o sistema imunitário, etc. Quando mais conhecemos a ligação entre o cérebro e o corpo, mais ambíguas se tornam as coisas que considerávamos como certas e os placebos são os casos onde isso é mais notório.

Na verdade, os médicos fornecem placebos a toda a hora. Por exemplo, um estudo realizado em 2003 concluiu que mais de um terço dos pacientes que tomaram antibióticos para gargantas inflamadas tinham apenas infecções virais, em cujos casos os antibióticos não resolvem nada (e contribuem, possivelmente, para o aumento das infecções bacterianas resistentes que nos ameaçam a todos¹⁵). Acha que os médicos vão parar de nos receitar antibióticos quando temos constipações virais? Mesmo quando sabem que temos uma virose e não uma infecção bacteriana (e muitas das situações são virais), sabem muito bem que o paciente quer algum tipo de alívio e, muito frequentemente, espera sair do consultório com uma receita na mão. O médico deve satisfazer esta necessidade psicológica?

* No caso da dor, compreendemos muito bem como funciona o placebo, e foi por isso que escolhemos um analgésico como objecto da nossa investigação. No entanto, há outros efeitos placebo que ainda não são bem entendidos.

O facto de os médicos darem placebos constantemente não significa que o queiram fazer e eu desconfio que, de certa maneira, essa prática lhes é desconfortável. Foram treinados como homens e mulheres da ciência, para procurarem respostas nas mais altas tecnologias modernas da medicina. Consideram-se curandeiros verdadeiros e não praticantes de magia. Assim, pode ser-lhes extremamente difícil admitir, até para si próprios, que o seu trabalho pode incluir a promoção da saúde através do efeito placebo. Agora suponha que, mesmo contrariado, um médico permite que um tratamento que ele sabe ser um placebo ajude alguns pacientes. Deve receitá-lo entusiasticamente? Afinal, o entusiasmo do médico pode desempenhar um papel significativo na eficácia de um tratamento.

Eis mais uma questão sobre o nosso compromisso nacional com os cuidados de saúde. A América já gasta mais do seu PIB *per capita* em saúde do que qualquer outro país ocidental. Como vamos lidar com o facto de os medicamentos dispendiosos (a aspirina de 50 centavos) poderem ajudar mais as pessoas do que os mais baratos (a aspirina de 10 centavos)? Alimentamos a irracionalidade das pessoas, aumentando assim os custos da saúde pública, ou insistimos para que as pessoas obtenham os medicamentos genéricos (e os tratamentos) mais baratos do mercado, independentemente da eficiência acrescida dos produtos mais caros? Como é que estruturamos o custo e o co-pagamento dos tratamentos que aproveitam ao máximo a medicação, e como podemos fornecer descontos às populações mais necessitadas, sem lhes dar tratamentos menos eficazes? Estes são assuntos complexos e centrais que devem estruturar o nosso sistema de saúde. Não possuo resposta para elas, mas é importante que todos nós as compreendamos.

Os placebos também representam certos problemas para os profissionais do *marketing*. A sua profissão requer a criação de valores perceptíveis. Exagerar a propaganda de um produto para além do que pode ser provado é, consoante o nível de exagero, uma deturpação da verdade ou uma mentira descarada. Mas já vimos que, na medicina, nos refrigerantes, na cosmética ou nos carros, a percepção do valor pode transformar-se num valor real. Se as pessoas obtêm realmente mais satisfação de um produto que foi exagerado, será que o profissional de *marketing* fez pior do que vender a

gordura com a carne? À medida que pensamos mais nos placebos e na ténue fronteira entre crenças e realidade, torna-se difícil responder a estas perguntas.

COMO CIENTISTA, valorizo as experiências que testam as nossas crenças e a eficácia dos diferentes tratamentos. Ao mesmo tempo, para mim também é claro que as experiências com placebos, especialmente os relacionados com a medicina, levantam muitas questões de ética importantes. Na verdade, a experiência das ligações mamárias que mencionei no início deste capítulo levantou questões éticas e houve protestos contra a realização de operações simuladas nos doentes.

A ideia de sacrificar o bem-estar e talvez até a vida de alguns indivíduos para determinar se um procedimento específico deve ou não ser utilizado noutras pessoas no futuro, é realmente difícil de engolir. Visualizar, por exemplo, uma pessoa a receber placebos num tratamento para o cancro, para que daí a anos outros possam chegar a um tratamento melhor é uma atitude de compromisso difícil de tomar.

Ao mesmo tempo, as atitudes de compromisso que tomamos por *não* levar a cabo experiências com placebos também são difíceis de aceitar e, como já vimos, podem resultar em operações inúteis (mas arriscadas) em centenas ou milhares de pessoas. Nos EUA, muito poucos procedimentos cirúrgicos são testados cientificamente e, por esse motivo, não temos a certeza se diversas cirurgias causam realmente uma cura ou se, como muitos procedimentos médicos anteriores, são eficazes apenas devido ao respectivo efeito placebo. Deste modo, submetemo-nos frequentemente a procedimentos e operações que, se fossem estudados mais cuidadosamente, talvez fossem postos de lado. Vou partilhar consigo a minha própria história com um procedimento altamente recomendado no meu caso mas que, na verdade, não passou de uma longa experiência dolorosa.

Estava internado há dois meses quando o meu terapeuta ocupacional veio ter comigo com notícias excitantes. Existia uma indumentária tecnológica para casos como o meu, chamada o fato Jobst. Parecia feito de pele e provocava pressão à pouca pele que me restava,

regenerando-a mais depressa. Disse-me que era feito numa fábrica americana e numa na Irlanda, de onde eu ia receber um exemplar confeccionado exactamente à minha medida e que eu teria de usar calças, uma camisa, luvas e uma máscara no rosto. Como o fato encaixava de modo preciso, a pressão na minha pele seria constante e, quando me mexesse, o fato Jobst ia massajando levemente a minha pele, forçando as cicatrizes e o vermelhão a diminuir.

Fiquei excitadíssimo! Shula, a psicoterapeuta, ia-me contando como o fato era maravilhoso, feito de diferentes cores e eu logo me imaginei coberto dos pés à cabeça numa pele justa e azulada, como o Homem-Aranha, mas ela advertiu-me que só existia o castanho para os brancos e o preto para os negros. Contou-me que as pessoas chamavam a polícia quando alguém aparecia num banco vestido com um fato Jobst, porque pensavam que era um assaltante. Agora, quando alguém veste um fato desses, tem um sinal pendurado no peito que explica a situação.

Em vez de esmorecer, esta informação fez com que o fato ainda me parecesse mais fantástico. Fez-me sorrir. Pensei que seria simpático andar pelas ruas e ser invisível. Ninguém veria qualquer parte do meu corpo, excepto a boca e os olhos. E ninguém veria as minhas cicatrizes.

Imaginando esta cobertura de seda, senti que poderia aguentar quaisquer dores até que o meu fato Jobst chegasse. Shula veio ajudar-me a vesti-lo pela primeira vez. Começámos pelas calças. Abriu-as em toda a sua glória acastanhada e começou a enfiá-las nas minhas pernas. A coisa não era sedosa como uma leve massagem às minhas cicatrizes. Era mais como uma tela que parecia rasgá-las. Mesmo assim, não me desiludi. Queria sentir-me inteiramente mergulhado no fato.

Uns minutos depois, percebi que tinha ganhado algum peso desde que me tinham tirado as medidas (costumavam dar-me sete mil calorias e trinta ovos por dia para ajudar a cicatrização do meu corpo). O fato Jobst não me servia muito bem, mas tinha esperado muito tempo por ele. Finalmente, com algumas esticadelas e muita paciência de toda a gente, acabei por ficar completamente vestido. A camisa de mangas compridas pressionava bastante o meu peito, os ombros e os braços. A máscara era uma pressão dura e constante. As calças começavam nos dedos dos pés e vinham até ao umbigo. E havia

as luvas. As únicas partes visíveis eram as pontas dos pés, os olhos, ouvidos e boca. Tudo o resto estava coberto pelo Jobst castanho.

A pressão parecia aumentar a cada minuto e o calor era intenso. As cicatrizes tinham uma circulação sanguínea fraca e o calor acelerava a concentração do sangue, causando vermelhão e muita comichão. Até o sinal que avisava as pessoas de que eu não era um assaltante de bancos era um fracasso. Era em inglês e não em hebraico, pelo que não servia para nada. O meu belo sonho desiludiu-me e libertei-me do fato. Mandaram-se novas medidas para a Irlanda e fiquei à espera de um fato que me servisse melhor.

Este segundo fato era mais confortável, mas não era melhor do que o primeiro. Durante meses, sofri com este tratamento, cheio de comichão e dores. Era difícil de vestir e rasgava-me a pele nova e delicada cada vez que o fazia (e, quando esta pele nova se rasga, leva imenso tempo a cicatrizar outra vez). Acabei por perceber que o fato não tinha qualquer vantagem, pelo menos para mim. As zonas do meu corpo que estavam cobertas não pareciam melhores do que as poucas que não estavam, e o sofrimento inerente ao fato foi tudo o que obtive por usá-lo.

Compreende, mesmo que fosse moralmente questionável envolver pacientes da ala dos queimados em experiências destinadas a testar a eficácia destes fatos (usando tecidos e níveis de pressão diferentes, etc.), e mesmo sendo ainda mais difícil pedir-lhes que participassem em experiências com placebos, também é moralmente difícil infligir tratamentos dolorosos em vários pacientes durante muitos anos, sem que haja uma boa razão para o fazer.

Se este tipo de fato sintético tivesse sido testado relativamente a outros métodos e também a um fato placebo, talvez parte da minha miséria diária tivesse sido evitada. Talvez também tivesse estimulado a pesquisa de novas abordagens, que porventura funcionassem mesmo. O desperdício do meu sofrimento, e o de outros como eu, é o custo real de não realizar essas experiências.

Devemos testar sempre todos os procedimentos e conduzir experiências placebo? Os dilemas morais das experiências médicas com placebos são bem reais. Os seus potenciais benefícios devem ser ponderados em relação aos custos e, consequentemente, não podemos nem devemos fazer sempre testes placebos. Mas o meu palpite é que fazemos muitos menos do que devíamos.

Capítulo 11

O contexto do nosso carácter, parte 1

Por que somos desonestos e o que podemos fazer

Em 2004, o custo total de todos os assaltos nos Estados Unidos foi de 525 milhões de dólares e o prejuízo médio de cada roubo foi cerca de 1.300 dólares¹⁶. Não são quantias muito altas, quando consideramos a dimensão dos corpos policiais, judiciais e prisionais que se dedicam à captura e confinamento dos ladrões, e muito menos a cobertura da televisão e dos jornais que este género de crimes provoca. É claro que não estou a sugerir que facilitemos a vida a criminosos de carreira. São ladrões e devemos proteger-nos das suas acções.

Mas considere o seguinte. Estima-se que o roubo e a fraude dos empregados no seu local de trabalho ronda anualmente os 600 mil milhões de dólares. Este número é drasticamente mais alto do que a combinação dos custos financeiros dos roubos, assaltos, arrombamentos e furtos de automóveis (num total de 16 mil milhões de dólares em 2004). É muito mais do que todos os criminosos profissionais dos EUA poderiam roubar na vida toda e é também quase o dobro da capitalização de mercado da General Electric. Mas há mais. Segundo os relatórios das seguradoras, as pessoas adicionam anualmente cerca de 24 mil milhões de dólares fictícios às reclamações de prejuízos na propriedade. Entretanto, o IRS calcula um prejuízo de 350 mil milhões de dólares por ano, relativo à diferença entre o que eles pensam que as pessoas deviam pagar em impostos e o que elas realmente pagam. O sector do retalho tem as suas próprias dores de cabeça, perdendo 16 mil milhões de dólares por ano em clientes que compram roupa que usam com as etiquetas

viradas para dentro, e as devolvem em segunda mão para serem reembolsados.

Se acrescentarmos a esta diversidade os exemplos quotidianos de desonestidade, como o congressista que aceita viagens do seu lobista favorito, o médico que tem acordos com laboratórios ou o executivo que antedata as opções de compra de acções para aumentar o rendimento final, teremos uma gigantesca actividade económica pouco recomendável e drasticamente maior do que os valores dos larápios convencionais.

Quando rebentou o escândalo da Enron em 2001 (e foi notório que a Enron, a «empresa americana mais inovadora» durante seis anos consecutivos, segundo a revista *Fortune*, ficou a dever grande parte do seu sucesso à sua contabilidade criativa), Nina Mazar, On Amir (professor da Universidade da Califórnia em San Diego) e eu debatemos o tema da desonestidade ao almoço. Por que razão certos crimes, especialmente os de colarinho branco, são julgados menos severamente do que outros, especialmente quando os infractores causam mais danos financeiros no turno da manhã do que qualquer ladrão consegue infligir durante a vida toda?

Depois de alguma discussão, decidimos que talvez existam dois tipos de desonestidade. Uma evoca a imagem de dois assaltantes de uma bomba de gasolina. Circulam pelo local, tentando calcular quanto dinheiro há na registadora, quem poderá estar presente para lhes fazer frente e qual o castigo que sofrerão se forem apanhados (incluindo o tempo de pena suspensa que poderão ganhar por bom comportamento). Baseados neste cálculo de custo/benefício, decidem se assaltam ou não um determinado local.

Depois temos um segundo tipo de desonestidade, cometido por pessoas que geralmente se consideram honestas, os homens e as mulheres (de pé, por favor) que «pedem emprestadas» as canetas numa conferência, tiram soda a mais do dispensário das bebidas, empolam o custo da televisão roubada à seguradora ou registam falsamente um almoço com a tia Enid como sendo de trabalho (bem, ela perguntou como ia o emprego).

Sabemos que este tipo de desonestidade existe, mas qual a sua prevalência? Além do mais, se colocarmos um grupo de pessoas «honestas» numa experiência cientificamente controlada e as

tentarmos a trapacear, quando roubariam? Decidimos tentar descobrir.

A HARVARD BUSINESS SCHOOL tem um lugar de destaque na vida americana. Situada nas margens do rio Charles, em Cambridge, no Massachusetts, e constituída por edifícios imponentes de arquitectura colonial e repletos de doações, a escola é famosa por criar os melhores líderes empresariais da América. Na verdade, nas quinhentas empresas da *Fortune*, cerca de 20% dos três primeiros lugares de topo pertencem a diplomados pela Harvard Business School*. Assim sendo, que melhor lugar para realizar umas pequenas experiências sobre honestidade†?

O estudo seria razoavelmente simples. Pedimos a um grupo de cinquenta alunos graduados e de MBA que realizassem um teste de cinquenta questões de escolhas múltiplas. As questões eram semelhantes às dos testes padronizados (qual é o rio mais comprido do mundo? Quem escreveu *Moby Dick*? Na mitologia grega, quem era a deusa do amor?). Os alunos tinham quinze minutos para responder às perguntas que depois transferiam para uma folha de pontuação (chamada uma folha de bolhas), entregando depois a prova e a folha de pontuação a um vigilante à saída da sala. Por cada resposta certa, este dava-lhes 10 cêntimos. Bem simples.

Noutro cenário, pedimos a outro grupo de alunos que fizesse o mesmo teste, mas com uma diferença importante. Tal como o grupo anterior, este também deveria transferir os resultados para uma folha de pontuação mas, desta vez, as respostas certas apareciam marcadas. Para cada pergunta, a resposta certa vinha assinalada numa bolha cinzenta. Se um aluno tivesse respondido que o rio mais longo do mundo era o Mississípi, por exemplo, quando recebesse a folha das bolhas veria imediatamente que a resposta correcta era o Nilo. Se o

* Segundo a própria Harvard Business School.

† Muitas vezes, fazemos as nossas experiências em Harvard, não por pensarmos que os seus alunos são diferentes dos do MIT, mas porque as instalações são óptimas e os seus membros são muito amáveis em deixar-nos usá-las.

aluno tivesse dado uma resposta errada, poderia mentir e marcar a resposta certa na folha das bolhas.

Depois das respostas transferidas, contavam o número de respostas certas, escreviam esse número no topo da folha de bolhas e entregavam a prova e a folha de pontuação ao guarda à frente da sala. Este olhava para o número registado (no topo da folha) e dava-lhes 10 cêntimos por resposta certa.

Será que os alunos faziam batota, alterando as respostas para coincidirem com as marcadas na folha de pontuação? Não tínhamos a certeza mas, em qualquer caso, decidimos tentar ainda mais o grupo seguinte de alunos. Estes também faziam o teste e transferiam as respostas para uma folha de pontuação pré-marcada. Mas, desta vez, dizíamos-lhes para rasgarem a folha da prova original e entregar ao guarda apenas a da pontuação. Ou seja, podiam destruir todas as provas de uma possível batota. Morderiam o isco? Mais uma vez, não sabíamos.

Na condição final, provocámos a integridade do grupo ao extremo. Desta vez, não só rasgavam a prova original como também a folha de pontuação pré-marcada, e não tinham que reportar a sua pontuação ao experimentador. Depois de rasgarem as suas folhas, só tinham que ir à frente da sala, onde estava uma taça cheia de moedas, retirar os seus ganhos e sair porta fora. Se alguém quisesse fazer batota, teria a oportunidade de cometer o crime perfeito.

Pois foi, quisemos tentá-los, tornando fácil a trapaça. Será que a nata da juventude americana morderia o isco? Tínhamos que ver.

QUANDO O PRIMEIRO grupo se sentou nos seus lugares, explicámos-lhes as regras e entregámos os testes. Trabalharam durante quinze minutos, copiaram as respostas para as folhas de pontuação e entregaram ambas. Estes constituíram o nosso grupo de controlo. Como não tiveram acesso às respostas, não puderam fazer batota. Em média, acertaram em 32,6 das 50 perguntas.

Que resultados prevê para os participantes dos outros grupos experimentais? Dado que os das condições controladas responderam correctamente a 32,6 perguntas, quantas acha que os participantes nas outras condições afirmaram ter acertado?

Condição 1	Controlo	= <u>32.6</u>
Condição 2	Auto-exame	= <u> </u>
Condição 3	Auto-exame + rasgar	= <u> </u>
Condição 4	Auto-exame + rasgar + taça de moedas	= <u> </u>

E o segundo grupo? Também responderam às perguntas mas, desta vez podiam ver as respostas certas quando as transferiam para a folha das bolhas. Varreriam a integridade para debaixo do tapete por 10 cêntimos por pergunta? Verificámos que este grupo acabou por acertar em média em 36,2 perguntas. Este grupo era mais esperto do que o anterior? Duvido. Creio que os apanhámos a fazer alguma batota (cerca de 3,6 perguntas).

E o terceiro grupo? Desta vez subimos a parada. Não só podiam ver as respostas certas como também podiam rasgar as provas. Morderam o isco? Pois foi, fizeram batota. Em média, apresentaram 35,9 respostas certas, mais do que o grupo de controlo, mas aproximadamente o mesmo resultado do segundo grupo (o que não rasgou as provas).

Finalmente, analisámos os estudantes que rasgaram as provas e as folhas de pontuação e que enfiaram as mãos na taça de moedas e levaram o que acharam que mereciam. Rasgaram as folhas e levaram as moedas como anjos. O problema é que este anjos tinham a cara suja, pois registaram 36,1 respostas certas, bem mais do que o grupo de controlo, mas basicamente o mesmo dos outros dois grupos que tiveram a oportunidade de fazer batota.

O que aprendemos com esta experiência? A primeira conclusão é que, dada a oportunidade, muitas pessoas honestas fazem batota. Na realidade, em vez de descobrir que algumas maçãs podres estragavam a média dos resultados, o que concluímos foi que a maioria das pessoas fazia batota, mas apenas um pouco*. E, antes de culpar o ar refinado da Harvard Business School pelo seu nível de desonestidade, devo acrescentar que realizámos a mesma experiência no MIT, em Princeton, UCLA e Yale, onde obtivemos resultados semelhantes.

* A distribuição do número de respostas certas permaneceu constante nos quatro grupos, mas com um desvio médio quando as pessoas podiam fazer batota.

O segundo resultado, mais contraditório, foi mais impressionante. Uma vez tentados a fazer batota, os participantes não pareceram influenciados pelo risco de serem apanhados, como seria de esperar. Quando tinham a oportunidade de o fazer sem rasgar as folhas, aumentaram o número de respostas certas de 32,6 para 36,2. Mas, quando puderam rasgá-las e assim esconder totalmente o seu crime, não abusaram muito mais e continuaram a fazer batota ao mesmo nível. Isto significa que, mesmo quando não existe hipótese de sermos apanhados, não nos tornamos selvaticamente desonestos.

Quando os alunos podiam rasgar os dois papéis, meter a mão no dinheiro e ir-se embora, todos podiam ter apresentado pontuações máximas ou tirado mais dinheiro (a taça tinha cerca de 100 dólares), mas nenhum se comportou assim. Porquê? Alguma coisa os retraiu, alguma coisa dentro deles. O que foi? De qualquer modo, o que é a honestidade?

ADAM SMITH, O GRANDE pensador económico, tinha uma resposta simpática para essa pergunta. Dizia que «Quando a natureza formou o homem para a sociedade, dotou-o com um desejo natural de agradar e uma aversão inata para ofender os seus irmãos. Ensinou-o a sentir prazer numa avaliação favorável e sofrimento numa desfavorável».

E acrescentou que «o sucesso da maioria das pessoas... depende quase sempre do favor e da boa opinião dos seus vizinhos e iguais e, sem uma conduta regularmente tolerável, ambas são difíceis de obter. Portanto, nestas situações, o velho provérbio de que a honestidade é sempre a melhor política é quase sempre totalmente verdadeiro».

Parece uma explicação plausível da era industrial, tão equilibrada e harmoniosa como um conjunto de pesos de balança e engrenagens perfeitamente encaixadas. Por muito optimista que esta perspectiva pareça, a teoria de Smith possui um corolário mais obscuro: se as pessoas fazem análises de custos/benefícios no que respeita à honestidade, então também as podem fazer relativamente à desonestidade. Segundo esta perspectiva, os indivíduos são honestos apenas na medida da sua conveniência (o que inclui o seu desejo de agradar aos outros).

As decisões sobre honestidade e desonestidade baseiam-se nas mesmas análises de custos/benefícios que usamos para decidir coisas como carros, queijo e computadores? Creio que não. Antes do mais, pode imaginar um amigo a explicar-lhe a análise de custos/benefícios que realizou antes de comprar um portátil? Claro que sim. Mas consegue imaginá-lo a explicar a análise custo/benefício que fez para decidir roubar um? Claro que não, a não ser que seja um ladrão profissional. Pelo contrário, eu concordo com aqueles (que vieram depois de Platão) que dizem que a honestidade é algo maior, considerado como uma virtude moral em praticamente todas as sociedades.

Sigmund Freud deu a seguinte explicação. Disse que interiorizamos as virtudes sociais quando crescemos em sociedade e que essa interiorização conduz ao desenvolvimento do superego. Geralmente, este satisfaz-se quando cumprimos com a ética da sociedade e insatisfeito quando não o fazemos. É por esse motivo que paramos num sinal vermelho às quatro da manhã, mesmo sabendo que não há ninguém por perto, e porque nos sentimos bem quando devolvemos uma carteira ao respectivo dono, mesmo quando a nossa identidade não é revelada. Este género de acções estimula os centros cerebrais de gratificação, os núcleos acumbente e o caudato, e deixam-nos contentes.

Porém, se a honestidade é importante para nós (numa sondagem recente a cerca de trinta e seis mil estudantes de liceu nos EUA, 98% consideraram importante ser honesto) e se nos faz sentir bem, porque é que somos tantas vezes desonestos?

Aqui entro eu. Importamo-nos com a honestidade e desejamos ser honestos. O problema é que o nosso monitor interno de honestidade só é accionado quando presenciamos grandes transgressões, como pegar numa caixa inteira de canetas num salão de conferências. As pequenas transgressões, como levar uma ou duas canetas, não nos fazem pensar no que reflectem sobre a nossa honestidade e, assim, o nosso superego mantém-se adormecido.

Sem a ajuda do superego para monitorizar e gerir a nossa honestidade, a única defesa que nos resta contra este tipo de transgressão é a análise de custos/benefícios. Mas quem é que, conscientemente, vai pesar os benefícios de levar uma toalha de hotel face ao custo de

ser apanhado, ou considerar os custos e benefícios de acrescentar umas quantas facturas às declarações de impostos? Como vimos pela experiência de Harvard, a análise de custo/benefício e especialmente a probabilidade de ser apanhado não parecem ter muita influência na desonestidade.

É ASSIM QUE o mundo gira. É praticamente impossível abrir um jornal que não traga relatos de acções desonestas ou fraudulentas. Vemos as empresas dos cartões de crédito sangrar os clientes com subidas de juros escandalosas, as companhias aéreas abrirem falência e depois chamarem o governo federal para as vir salvar, bem como ao seu fundo de pensões, e as escolas a defenderem a presença de máquinas de soda nas suas instalações (arrecadando milhões das empresas de refrigerantes), quando sabem muito bem que as bebidas açucaradas tornam os miúdos gordos e hiperactivos. Os impostos são um festival de desgaste ético, como descreve o talentoso e perspicaz jornalista David Cay Johnston, do *New York Times*, no seu livro *Perfectly Legal: The Covert Campaign to Rig Our Tax System to Benefit the Super Rich, and Cheat Everybody Else**.

Através do governo, a sociedade tem lutado contra tudo isto, pelo menos até certo ponto. O Decreto-lei Sarbanes-Oxley de 2002 (que obriga os directores executivos das empresas públicas a endossar as auditorias e as contas empresariais) foi aprovada para que os desastres como o caso Enron sejam uma coisa do passado. O Congresso também aprovou restrições às «alocações de verbas» (especificamente às despesas que os políticos inseriam em contas federais mais gerais). A Comissão de Obrigações e Câmbios até aprovou os requisitos para a divulgação adicional sobre os rendimentos e regalias dos executivos. Assim, quando vemos uma longa limusina com um dos quinhentos executivos da *Fortune*, sabemos com alguma precisão quanto é que aquele líder empresarial está a receber.

Mas será que estas medidas externas podem tapar os buracos todos e impedir a desonestidade? Há quem diga que não. Considere

* A tradução seria «Perfeitamente Legal: a Campanha Oculta para Burlar o Sistema Fiscal, Beneficiando os Super-Ricos e Enganando Todos os Outros.» (N. da T.)

as reformas éticas no Congresso, por exemplo. Os estatutos proíbem os lobistas de oferecer almoços aos congressistas e respectivos assessores em reuniões com «muita assistência». E o que fizeram então os lobistas? Passaram a convidá-los com listas «limitadas» de convidados, que contornaram a lei. Do mesmo modo, as novas leis de ética proíbem os lobistas de viajar com congressistas em aviões de asas fixas. Ora então, e que tal uma volta de helicóptero?

A lei nova mais divertida de que já ouvi falar é chamada a «lei do palito», que estipula que, apesar de os lobistas já não poderem convidar os congressistas para almoçar sentados, podem servir-lhes qualquer coisa (presumivelmente *hors d'oeuvres*) que os legisladores possam comer em pé, com a ajuda de um garfo ou de um palito.

Será que isso alterou os planos da indústria de marisco, que organizara um jantar de pasta e ostras para os legisladores de Washington (chamado, já adivinhou, «Deixe o Mundo ser a Sua Ostra»)? Nem por isso. Os lobistas do marisco desistiram do prato de pasta (confuso demais para comer com um palito), mas continuaram a alimentar os congressistas com ostras acabadas de abrir (que eles engoliam em pé)¹⁷.

A lei de Sarbanes-Oxley já foi considerada ineficaz. Há quem diga que é rígida e inflexível, mas os maiores protestos chamam-lhe ambígua, inconsistente, ineficaz e escandalosamente cara (especialmente para empresas pequenas). «Não reduziu a corrupção», defendeu William A. Niskanen, presidente do Instituto Cato, «apenas obrigou as empresas a saltar pelos buracos».

Eis o que dá obrigar à honestidade com controlos externos. Podem funcionar nalguns casos, mas não resultam noutros. Haverá uma cura melhor para a desonestidade?

ANTES DE SEQUER tentar responder a essa questão, vou descrever uma experiência que fizemos e que diz bastante sobre o assunto. Há uns anos, Nina, On e eu juntámos um grupo de participantes num laboratório do UCLA e pedimos-lhes que fizessem um simples teste de matemática. O teste consistia em vinte problemas em que os participantes tinham que encontrar dois números que juntos somassem dez (veja um exemplo na tabela da página seguinte). Tinham cinco

minutos para resolver o maior número possível de problemas e depois entravam numa lotaria. Se a ganhassem, recebiam 10 dólares por cada problema correctamente resolvido.

Consulte o seu relógio, anote a hora e procure dois números nesta matriz que somam exactamente dez. Quanto tempo demorou?		
1.69	1.82	2.91
4.67	4.81	3.05
5.82	5.06	4.28
6.36	5.19	4.57

Tal como na experiência na Harvard Business School, alguns participantes entregaram as suas provas directamente ao experimntador. Eram o nosso grupo de controlo. Os outros escreviam noutra folha de papel o número de problemas que tinham resolvido e depois deitavam os originais fora. Obviamente, estes tinham oportunidade para fazer batota. Portanto, dada a oportunidade, será que esses participantes fizeram batota? Como calcula, fizeram (mas, claro, só um bocadinho).

Até agora, não vos disse nada de novo, mas o elemento chave desta experiência foi o que a precedeu. Quando os participantes chegaram ao laboratório, pedimos a alguns que escrevessem os nomes de dez livros que tivessem lido no liceu. Os outros tinham que escrever os Dez Mandamentos que conseguissem recordar*. Depois de terminarem esta parte da experiência sobre «memória», passaram à tarefa da matriz.

Neste cenário experimental, uns participantes foram tentados a fazer batota depois de se lembrarem de dez livros que leram no liceu e outros, depois de tentar recordar os Dez Mandamentos. Quem acha que fez mais batota?

* Você sabe-os todos? Se quiser fazer o teste, escreva os de que se lembra e compare a sua lista com a que vem no final deste capítulo. Para ter a certeza de que acertou, não os diga só para si próprio, escreva-os.

Quando *não* era possível fazer batota, os nossos participantes resolviam correctamente, em média, 3,1 problemas*!

Quando era possível, o grupo que se lembrou dos dez livros conseguiu uma média de 4,1 (ou mais 33% dos que não pu-deram fazer batota).

Mas a grande questão é o que aconteceu ao outro grupo, o que escreveu os Dez Mandamentos, fez o teste e rasgou as folhas de prova. Como dizem os comentadores desportivos, este era o grupo a ter debaixo de olho. Fariam batota ou os Dez Mandamentos afectariam a sua integridade? O resultado conseguiu surpreender-nos, uma vez que estes alunos não fizeram qualquer batota. A sua média foram três respostas correctas, a mesma pontuação do grupo que não fez batota e uma resposta a menos do que aqueles que puderam fazer batota mas se lembraram dos nomes dos livros.

De regresso a casa naquela noite, pensei no que tinha acontecido. O grupo que listou os dez livros fez batota. Não muito, certamente, apenas até ao ponto em que os mecanismos internos de gratificação (núcleo acumbente e superego) entraram em acção e os fizeram parar.

Mas os Dez Mandamentos tinham produzido um milagre! Nem os relembrámos aos participantes, apenas lhes pedimos que os listassem (e quase nenhum conseguiu lembrar-se de todos). Esperávamos que o exercício evocasse a ideia da honestidade e foi claramente isso que aconteceu. Ficámos a imaginar que lições de redução da desonestidade podíamos deduzir desta experiência e levámos umas semanas a chegar a algumas conclusões.

UMA DELAS É QUE talvez devêssemos reintroduzir a Bíblia na vida pública. Se quisermos apenas diminuir a desonestidade, talvez não seja uma má ideia mas, possivelmente, algumas pessoas objectariam, dizendo que a Bíblia implica o abraçar de uma religião particular, ou

* Será que os Dez Mandamentos podem elevar a pontuação de alguém? Utilizámos as mesmas duas tarefas de memória com a condição controlada, para testar essa premissa. O desempenho na condição controlada foi o mesmo, independentemente do tipo de tarefa de memória. Logo, os Mandamentos não elevaram as pontuações.

porque isso seria misturar a religião com o mundo comercial e secular. Mas talvez pudesse funcionar um juramento de outra natureza. O que me impressionou na experiência com os Dez Mandamentos foi o facto de os alunos que só se lembraram de um ou dois terem sido tão afectados como os que se lembraram de quase todos, o que sugeria que não eram os mandamentos em si que incentivaram a honestidade, mas a simples contemplação de algum tipo de referência moral.

Se assim fosse, também poderíamos usar referências não religiosas para elevar o nível da honestidade. Por exemplo, que tal os juramentos profissionais dos médicos, advogados e outros? Será que poderiam funcionar?

A palavra *profissão* vem do latim, *professus*, que significa «afirmado publicamente». As profissões começaram algures num passado religioso muito longínquo e depois passaram à medicina e à lei. Dizia-se que os indivíduos que dominavam o conhecimento esotérico tinham não só o monopólio da sua prática, como também a obrigação de o utilizar sábia e honestamente. O juramento, verbal e muitas vezes escrito, servia para os ajudar a regular o comportamento e proporcionar um conjunto de regras a seguir no cumprimento dos seus deveres profissionais.

Esses juramentos duraram muito tempo mas, nos anos sessenta, surgiu um forte movimento para desregular as profissões. Foram acusadas de ser organizações elitistas que precisavam de ser reveladas à luz do dia. Na advocacia, isso implicou a redacção das leis em linguagem comum, câmaras nos tribunais e publicidade e surgiram medidas semelhantes na medicina, nas profissões bancárias e outras. Muitas dessas medidas trouxeram benefícios, mas perdeu-se qualquer coisa quando as profissões se desmantelaram. O profissionalismo puro foi substituído pela flexibilidade, pelos juízos individuais, pelas leis do comércio e pela sede de riqueza e, com ele, desapareceram os fundamentos éticos e os valores com que as profissões evoluíram.

Por exemplo, um estudo realizado nos anos noventa pela Ordem dos Advogados da Califórnia, concluiu que muitos advogados desse estado estavam fartos do declínio honroso da sua profissão e sentiam-se «profundamente pessimistas» sobre a sua condição profissional. Dois terços dos inquiridos diziam que os advogados actuais «com-

prometem o seu profissionalismo devido à pressão económica» e quase 80% diziam que a Ordem «não consegue punir adequadamente os advogados pouco éticos». Metade deles admitiu que, se pudessem voltar atrás, não seriam advogados¹⁸.

Um estudo semelhante do Departamento Judicial de Maryland constatou o mesmo descontentamento nos seus advogados, que afirmavam que a sua profissão degenerou tanto que eram «frequentemente irritáveis, mal-humorados, retraídos, preocupados ou distraídos». Quando perguntaram aos advogados da Virgínia se os constantes problemas com o seu profissionalismo eram devidos a «algumas ovelhas negras» ou a uma tendência mais generalizada, a maioria constatou que se tratava de uma situação generalizada¹⁹.

Os advogados da Florida foram considerados os piores²⁰. Em 2003 a Ordem daquele estado registou uma «minoría substancial» de advogados «sugadores de dinheiro, demasiado espertos, manhosos e sorrateiros, nada fidedignos, sem qualquer interesse pela verdade ou justiça, dispostos a distorcer, manipular e ocultar para ganhar, arrogantes, condescendentes e abusadores». Eram também «pomposos e insolentes». Que mais posso dizer?

A profissão médica também recebeu críticas, mencionando médicos que procedem a cirurgias e tratamentos desnecessários apenas por interesses próprios, que pedem exames a laboratórios que lhes dão contrapartidas e que demonstram preferência por equipamentos e exames clínicos que, por acaso, são propriedade sua. E a influência da indústria farmacêutica? Um amigo meu contou-me que, há pouco tempo, esperou uma hora pela consulta do seu médico, durante a qual quatro representantes farmacêuticas (muito atraentes) entravam e saíam do gabinete, trazendo almoços, amostras grátis e outros presentes.

Podemos ver sinais deste tipo de problemas em praticamente todos os grupos profissionais como, por exemplo, a Associação dos Geólogos Petrolíferos. A imagem que tenho é de vários Indiana Jones, mais interessados em discutir xistos jurássicos e depósitos deltóides do que em ganhar dinheiro. No entanto, se olhar com atenção, também encontra problemas. «A sua falta de ética comportamental é de uma escala muito maior do que se pensa», escreveu um dos membros da associação aos seus colegas²¹.

Pelo amor de Deus, que tipo de desonestidade poderá ser comum entre os geólogos do petróleo, perguntará o leitor? Aparentemente, coisas como a utilização de dados sísmicos e digitais falsificados, roubar mapas e materiais e exagerar na promessa de determinados depósitos petrolíferos, quando decorre a venda ou um investimento imobiliário no local. Nas palavras de um geólogo, «a prevaricação ocorre geralmente em tons de cinzento, em vez de preto e branco».

É bom recordar que os geólogos petrolíferos não estão sozinhos. Este declínio do profissionalismo está em todo o lado. Se precisa de mais provas ainda, pense no debate dos especialistas em ética profissional, cada vez mais solicitados para testemunhar em audiências preliminares e julgamentos, onde ambas as partes os contratam para falar sobre temas diversos, como tratamentos médicos administrados a um paciente ou os direitos de um nascituro. Serão tentados a servir a ocasião? Parece que sim. Um artigo num jornal de ética chama-se «Perícia Moral: Um Problema na Ética Profissional dos Profissionais de Ética»²². Como já referi, os sinais da erosão estão em todo o lado.

O QUE FAZER? Suponha que, em vez de evocar os Dez Mandamentos, nos habituamos a assinar o nosso nome numa declaração secular (semelhante a um juramento profissional), que nos recorda o compromisso em sermos honestos. Um simples juramento faria diferença, tal como vimos acontecer no caso dos Mandamentos? Quisemos descobrir, e daí a experiência seguinte.

Reunimos os participantes novamente. O primeiro grupo recebeu a matriz do teste de matemática e entregou as respostas ao experimentador (que contou as respostas certas e lhes pagou a quantia devida). O segundo grupo também recebeu o teste, mas com instruções para dobrar a folha das respostas, guardá-la e dizer ao experimentador o número de respostas certas. Este pagava-lhes a quantia devida e deixava-os sair.

A novidade desta experiência tinha a ver com o terceiro grupo. Antes de iniciarem o teste, foi pedido a cada um que assinasse a seguinte declaração na folha de respostas: «Tenho conhecimento de que este estudo está vinculado ao código de honra do MIT.» Antes de iniciarem o teste. Terminado o tempo, guardavam as folhas, diziam

ao experimentador quantos problemas tinham conseguido resolver e recebiam o seu dinheiro.

Que resultados obtivemos? Na condição controlada, em que não era possível fazer batota, os participantes resolveram uma média de três problemas (em vinte). Na segunda condição, em que podiam guardar as respostas no bolso, tinham resolvido uma média de 5,5 problemas. O espantoso da terceira condição, em que os alunos guardavam as respostas mas assinaram uma declaração de honra, é que a média foi de três problemas correctamente resolvidos, exactamente o mesmo número do grupo de controlo. O resultado foi semelhante ao da experiência com os Dez Mandamentos, quando um lembrete moral eliminou qualquer possibilidade de batota. O efeito de assinar uma declaração destas é especialmente fantástico, se considerarmos que o MIT nem sequer tem um código de honra.

Assim, aprendemos que as pessoas fazem batota quando têm oportunidade disso, mas não o fazem tanto quanto poderiam. Ademais, quando começam a pensar em honestidade, quer recordando os Dez mandamentos ou assinando uma simples declaração, deixam completamente de o fazer. Ou seja, quando se removem as referências ao pensamento ético, tendemos a deslizar para a desonestidade. No entanto, se formos recordados da moralidade no momento da tentação, é muito mais provável que sejamos honestos.

Actualmente, várias ordens e organizações profissionais tentam recuperar a sua ética profissional. Algumas alargaram cursos nas escolas de graduação e pós-graduação e outras começaram a exigir aulas de formação ética. Na advocacia, o Juiz Dennis M. Sweeney do tribunal itinerante de Howard County (Maryland) publicou um livro chamado *Guidelines for Lawyer Courtroom Conduct**, onde refere que «a maioria destas regras são simplesmente o que a nossa mãe esperaria de uma pessoa instruída e bem-educada. Uma vez que as nossas mães não podem estar presentes em todos os tribunais do país, ofereço-vos estas».

Será que estas medidas gerais funcionam? Bem sabemos que os advogados fazem um juramento quando entram na ordem, assim

* *Linhas Orientadoras da Conduta dos Advogados em Tribunal*, no original. (N. da T.)

como os médicos no início da sua carreira, mas os ocasionais juramentos e declarações de adesão às regras não bastam. As nossas experiências constataram que os juramentos e as regras têm que ser lembradas no momento da tentação, ou mesmo antes. Além disso, o tempo joga a nosso desfavor enquanto tentamos restringir este problema. No capítulo 4, afirmei que, quando as normas sociais colidem com as normas de mercado, são as sociais que desaparecem e as de mercado que se mantêm. Mesmo que a analogia não seja exacta, a honestidade dá-nos uma lição semelhante pois, uma vez reduzida a ética profissional (as normas sociais), voltar atrás não é fácil.

ISTO NÃO SIGNIFICA que não devamos tentar. Porque é a honestidade tão importante? Por um lado, não esqueçamos que actualmente os EUA têm uma posição mundial de poderio económico, em parte por ser (ou, pelo menos, parecer) uma das nações mais honestas do mundo, em termos de padrões de governância empresarial.

De acordo com uma sondagem de 2002, os EUA ficaram em vigésimo lugar em termos de integridade (em primeiro, ficaram a Dinamarca, a Finlândia e a Nova Zelândia. O Haiti, o Iraque, o Myanmar e a Somália ficaram em último, com o número 163). Nesta base, suspeito que as pessoas que negociam com os EUA sentem que podem trabalhar com confiança. Mas o cerne da questão é que, em 2000, os EUA estavam em décimo quarto lugar, antes da onda de escândalos empresariais transformar as páginas de negócios dos jornais em autênticas crónicas policiais²³. Isto quer dizer que estamos a escorregar pela encosta abaixo e não a subi-la, o que poderá acarretar tremendos custos a longo prazo.

Adam Smith recorda-nos que a honestidade é mesmo a melhor política a seguir, especialmente nos negócios. Veja o que acontece no extremo oposto dessa prática numa sociedade sem confiança, como existe em vários países. Na China, a palavra de uma pessoa raramente é transposta de uma região para outra. A América Latina está cheia de cartéis familiares que emprestam dinheiro a parentes (e depois não cortam o crédito quando o devedor deixa de pagar). O Irão é outro exemplo de uma nação fulminada pela falta de confiança. Um aluno iraniano do MIT disse-me que os negócios no seu país não se

baseiam na confiança, pelo que ninguém paga adiantado, ninguém dá crédito e ninguém está disposto a assumir riscos. As pessoas tratam dentro da família, por haver aí algum nível de confiança. Gostava de viver num mundo assim? Podemos ler a Bíblia, o Corão ou seja o que for que reflecta os nossos valores. Podemos renovar os nossos padrões profissionais e assinar promessas em como agiremos com integridade. Outra hipótese é começar por reconhecer que, quando nos deparamos com situações em que o nosso benefício financeiro colide com os nossos padrões morais, somos capazes de «dobrar» a realidade, ver o mundo em termos compatíveis com os nossos interesses egoístas e agir com desonestidade. Então, qual é a resposta? Se admitirmos essa fraqueza, podemos evitar certas situações desde o início. Podemos proibir os médicos de pedir exames que os beneficiem financeiramente, os contabilistas e auditores de serem consultores das mesmas empresas, impedir que sejam os membros do Congresso a estabelecer as suas próprias remunerações, etc.

O tema da desonestidade não termina aqui. No próximo capítulo, apresento algumas sugestões e considerações sobre como o podemos contrariar.

APÊNDICE: CAPÍTULO 11
Os Dez Mandamentos

Eu sou o Senhor teu Deus,
Não terás outros deuses diante de mim.

Não pronunciarás o nome do Senhor teu Deus em vão.

Santifica o sabat.

Honrarás o teu pai e a tua mãe.

Não matarás.

Não cometerás adultério.

Não roubarás.

Não levantarás falsos testemunhos.

Não cobiçarás a mulher do próximo.

Não cobiçarás os bens do próximo.

Capítulo 12

O contexto do nosso carácter, parte 2

Por que ficamos mais honestos quando lidamos com dinheiro

Muitos dormitórios do MIT têm áreas comuns com frigoríficos ao serviço dos alunos dos quartos mais próximos. Certa manhã, por volta das onze horas, quando a maioria dos alunos se encontrava nas aulas, fui bisbilhotar os frigoríficos de todos os andares.

Olhando cautelosamente à minha volta, abri todos os que encontrei, coloquei lá dentro um pacote de seis Coca-Colas e fugi rapidamente. De uma distância segura, parei para anotar a hora e o local onde as deixei.

Nos dias seguintes, voltei para verificar o estado das minhas latas de Coca-Cola e registei quantas continuavam nos frigoríficos. Como é de esperar, a vida de uma Coca-Cola numa universidade não é muito longa. Em setenta e duas horas, desapareceram todas. Mas não deixei Coca-Colas em todos os frigoríficos. Nalguns, coloquei um prato com seis notas de um dólar. O dinheiro desapareceria mais depressa do que as bebidas?

Antes de responder a essa questão, vou colocar-lhe outra. Suponha que a sua mulher lhe telefona para o trabalho, a dizer que a sua filha precisa de um lápis vermelho para a escola no dia seguinte. «Podes trazer um para casa?» Teria à-vontade suficiente para lhe levar um do escritório? Sentir-se-ia muito desconfortável? Mais ou menos desconfortável? Totalmente confortável?

Vou fazer-lhe outra pergunta. Suponha que não há lápis vermelhos no escritório, mas que estão à venda lá em baixo por 10 centimos. A caixa do fundo de manuseio do escritório está aberta e não está lá ninguém. Tiraria 10 centimos para comprar o lápis? Suponha que

não tinha trocos e que precisava da moeda. Sentia-se bem em tirá-la? Não acharia mal?

Não sei como seria consigo. No meu caso, acharia relativamente fácil levar um lápis vermelho mas seria muito difícil pegar no dinheiro (felizmente, ainda não fui confrontado com essa situação porque a minha filha ainda não anda na escola).

Aparentemente, os alunos do MIT também acharam que tirar dinheiro não era a mesma coisa do que tirar as Coca-Colas. Como disse, estas desapareceram num instante, em setenta e duas horas. Mas, com o dinheiro, como a história foi diferente! As notas mantiveram-se intocáveis durante setenta e duas horas, até que as retirei dos frigoríficos.

Então, o que podemos concluir daqui?

Quando olhamos para o mundo à nossa volta, muita da desonestidade que vemos situa-se num patamar abaixo do dinheiro. As empresas fazem batota com as contas, os executivos aldrabam as datas das opções de compra, os lobistas subscrevem partidos políticos, as farmacêuticas oferecem férias de luxo aos médicos, etc. Certamente, estas pessoas não fazem o mesmo com dinheiro vivo (excepto ocasionalmente). É isso que quero frisar. É muito mais fácil trapacear quando não há dinheiro envolvido.

Julga que os arquitectos do colapso da Enron, Kenneth Lay, Jeffrey Skilling e Andrew Fastow, teriam roubado dinheiro de carteiras de velhinhas? É certo que tiraram milhões das pensões de muitas velhinhas, mas acha que seriam capazes de bater-lhes na cabeça com um pau para roubar as notas que tivessem na mão? Talvez não concorde comigo, mas eu acho que não.

Sendo assim, o que é que nos permite vigarizar na presença de objectos não monetários e o que é que nos impede de o fazer quando lidamos com dinheiro? Como funciona esse impulso irracional?

SOMOS TÃO BONS a racionalizar a desonestidade mesquinha que, muitas vezes, é difícil ter uma noção clara do modo como as coisas não monetárias influenciam a nossa vigarice. Por exemplo, podemos racionalizar que um lápis do escritório faz parte do material da empresa à sua disposição, ou seja, da sua remuneração global, e que

toda a gente leva um ou dois lápis. Podemos dizer que levar uma ou duas latas de Coca-Cola de um frigorífico comunitário de vez em quando quer dizer nada porque, afinal, também já nos levaram as nossas várias vezes. Talvez Lay, Skilling e Fastow pensassem que não fazia mal cozinhar a contabilidade, visto que era uma medida temporária e podia ser corrigida quando o negócio melhorasse. Quem sabe?

Portanto, para detectar a verdadeira natureza da desonestidade, precisámos de elaborar uma experiência inteligente, em que o objecto em questão deixasse pouca margem para desculpas. Nina, On e eu pensámos muito nisso. Suponha que usávamos uma moeda simbólica, como os vales. Não são dinheiro, mas também não são objectos com uma história, como um lápis ou uma Coca-Cola. Talvez trouxessem algum esclarecimento quanto ao processo de vigiarizar? Não estávamos certos, mas parecia razoável e, há uns anos, resolvemos experimentar.

Eis o que aconteceu. Quando os alunos de uma das cafetarias terminavam de almoçar, fomos perguntar-lhes se estariam dispostos a participar numa experiência de cinco minutos. Tinham que resolver vinte problemas simples de matemática (encontrando dois números que somassem dez) e receberiam 50 cêntimos por cada resposta certa.

A experiência começou de modo semelhante em todos os casos mas terminou de três maneiras diferentes. Quando os participantes do primeiro grupo acabaram as suas provas, levaram-nas ao experimentador, que contou as respostas certas e lhes pagou 50 cêntimos por cada uma. Aos do segundo grupo, dissemos que podiam rasgar as provas, guardar os restos de papel nos bolsos ou nas mochilas, e relatar ao experimentador a pontuação em troca do pagamento. Até aqui, a experiência era igual aos testes de honestidade descritos no capítulo anterior.

Mas os participantes do terceiro grupo tinham instruções significativamente diferentes. Também lhes dissemos para rasgar as folhas das provas e relatar ao experimentador o número de respostas certas mas, em vez de lhes dar dinheiro, desta vez recebiam um vale por cada resposta que afirmavam ter resolvido. A seguir, os alunos dirigiam-se a outro experimentador, do outro lado da sala, que trocava cada vale por 50 cêntimos.

Compreende o que estávamos a fazer? A introdução de um vale na experiência, uma moeda não monetária e sem valor, afectaria a honestidade dos alunos? Será que o vale os ia tornar menos honestos na contagem das respostas certas do que os que recebiam logo dinheiro? E, nesse caso, qual seria a diferença?

Os resultados conseguiram surpreender-nos. Os participantes do primeiro grupo (que não tinham como fazer batota) resolveram em média 3,5 problemas (foram o nosso grupo de controlo).

Os do segundo grupo, que rasgaram as provas, conseguiram uma média de 6,2 respostas certas. Já que podemos assumir que estes alunos não ficaram mais espertos pelo facto de rasgarem as folhas, podemos atribuir estes 2,7 problemas adicionais resolvidos à batota.

Porém, em termos de desonestidade descarada, ganharam os participantes do terceiro grupo. Não eram mais espertos do que os outros, mas apresentaram uma média de 9,4 problemas correctamente resolvidos, mais 5,9 do que o grupo de controlo e mais 3,2 do que o grupo que rasgou as folhas.

Isto significa que, dada a oportunidade de fazer batota em circunstâncias normais, os alunos vigarizavam, em média, 2,7 perguntas. Mas, quando estava em causa uma moeda não monetária, a batota aumentava mais do dobro, para 5,9 respostas certas. Veja a diferença na batota que se faz por dinheiro, em comparação com a batota por uma coisa que está num patamar abaixo do dinheiro!

Se isso o surpreende, considere o seguinte. Dos 2000 participantes dos nossos estudos sobre honestidade (descritos no capítulo anterior), só quatro afirmaram ter resolvido todos os problemas. Por outras palavras, a proporção de «batota total» foi de 4 para 2000*.

No entanto, na experiência com uma moeda não monetária (o vale), 24 dos 450 participantes fizeram batota «todo o tempo». Quantos destes 24 batoteiros extremos estiveram na condição do dinheiro *versus* vale? Todos eles (24 de 150 alunos fizeram uma «batota total» nessas condições, o que equivale a 320 por 2000 par-

* Teoricamente, é possível que alguém tenha resolvido os problemas todos dos testes mas, como ninguém do grupo de controlo resolveu mais de dez, a probabilidade de quatro dos nossos participantes terem resolvido verdadeiramente 20 é muito, muito baixa. Por esse motivo, assumimos que fizeram batota.

ticipantes). Isto significa que não só os vales «libertaram» as pessoas de algumas restrições morais como, para alguns, a extensão dessa libertação foi tão significativa que fizeram o máximo de batota possível.

Este nível de batota é claramente negativo, mas podia ser pior. Não podemos esquecer que os nossos vales podiam ser transformados em dinheiro numa questão de segundos. Qual teria sido a taxa de desonestidade, se a transferência do vale não monetário levasse alguns dias, semanas ou meses (como é, por exemplo, no caso das opções de compra)? Mais pessoas fariam batota, a uma escala maior?

APRENDEMOS QUE, DADA a oportunidade, as pessoas vigarizam. O que é estranho é que a maioria não prevê isso. Quando pedimos a estudantes de uma outra experiência que previssem se as pessoas faziam mais batota com vales ou com dinheiro, responderam que o nível de batota seria o mesmo. Afinal, segundo explicaram, os vales representavam dinheiro real e eram trocados rapidamente. Assim, previram que os participantes iriam tratar os vales como se fossem dinheiro a sério.

Mas como se enganaram! Não perceberam a rapidez com que racionalizamos a desonestidade quando estamos num degrau abaixo do dinheiro. Evidentemente, a sua cegueira é também a nossa e, provavelmente, a razão porque existe tanta trapaça. Talvez seja esse o motivo porque descambaram Jeff Skillings, Bernie Ebbers e todo o rol de executivos condenados nos últimos anos, juntamente com as respectivas empresas.

Claro que todos somos vulneráveis a esta fraqueza. Pense nas fraudes às seguradoras. Estima-se que os prejuízos que os consumidores relatam sobre casas e carros são imaginativamente exageradas em cerca de 10% (obviamente, assim que participa um prejuízo exagerado, a companhia de seguros sobe as taxas e paga-lhe na mesma moeda). Mais uma vez, não é que haja muitos casos destas participações flagrantes, mas sim que quem perde uma televisão de 27 polegadas opte por registar a perda de uma de 32, os que perdem uma de 32 polegadas, participam o prejuízo de uma televisão de 36, e por aí fora. Provavelmente, estas mesmas pessoas nunca rouba-

riam dinheiro directamente à seguradora (por muito tentadora que seja a ideia), mas a participação daquilo que já não possuem e o incremento ligeiro do seu valor e tamanho, é moralmente mais fácil de suportar.

Há outras práticas muito interessantes. Já ouviu a expressão «usar e devolver»? É quando se compra uma peça de vestuário, se usa durante algum tempo e depois se devolve à loja, em tal estado que esta não a pode tornar a vender, mas que é obrigada a aceitar. As pessoas que têm este hábito não estão directamente a roubar a empresa. É uma dança de compras e devoluções que envolve muitas transacções pouco claras, mas que acarreta uma consequência muito evidente. A indústria do vestuário calcula os prejuízos anuais resultantes de «usar e devolver» em cerca de 16 mil milhões de dólares (aproximadamente o mesmo valor estimado para assaltos a residências e roubo de automóveis, em conjunto).

E que dizer da apresentação de despesas? Quando viajam em trabalho, as pessoas sabem supostamente quais as regras a seguir, mas as despesas de representação também estão a um passo, por vezes mesmo vários, do dinheiro. Num estudo que realizámos, Nina e eu concluímos que nem todas as despesas são igualmente justificáveis como despesas de trabalho. Por exemplo, comprar uma tigela de cinco dólares a uma estrangeira atraente está claramente fora dos limites, mas é fácil justificar uma bebida de oito dólares num bar à mesma pessoa. A diferença não está no custo do produto ou no receio de ser apanhado, mas na capacidade que as pessoas têm para justificarem a si próprias uma utilização legítima da sua conta de despesas.

Outras pesquisas sobre contas de despesas apresentaram os mesmos resultados. Num deles observámos que, quando as pessoas submetem as facturas aos seus assistentes descem mais um degrau do acto desonesto e, assim, são mais propensas a incluir despesas questionáveis. Noutro estudo, concluímos que os empresários que moram em Nova Iorque são mais propensos a considerar um presente para um filho como uma despesa de trabalho, se a comprarem no aeroporto de São Francisco (ou noutro local longe de casa) do que se o comprarem no aeroporto de Nova Iorque ou no caminho deste para casa. Nada disto tem um sentido lógico mas, quando o veículo da troca não é monetário, a nossa capacidade para racionalizar aumenta imenso.

HÁ UNS ANOS, tive a minha própria experiência com a desonestidade. Alguém entrou na minha conta Skype (um óptimo *software* de comunicações telefónicas *on-line*) e debitou umas centenas de dólares na minha conta PayPal (um sistema de pagamento *on-line*). Não creio que o culpado seja um verdadeiro criminoso. Da perspectiva do crime, penetrar na minha conta seria muito provavelmente um desperdício de tempo e de talento porque, se a pessoa foi suficientemente esperta para entrar no Skype, também poderia aceder à Amazon, à Dell ou até a uma conta de cartão de crédito, o que lhe renderia muito mais dinheiro pelo seu tempo. Imagino que foi um miúdo esperto que conseguiu entrar na minha conta e que aproveitou o telefonema «grátis» para ligar a toda a gente que pudesse, até eu recuperar o controlo da conta. Talvez tenha levado a coisa como um desafio tecnológico ou, se calhar, é um aluno a quem eu dei uma má nota e que decidiu torcer-me o nariz.

Esse mesmo miúdo seria capaz de tirar dinheiro da minha carteira, mesmo que tivesse a certeza de que ninguém o estava a ver? É possível, mas não creio. Desconfio que certas características do Skype e da abertura da minha conta «ajudaram» esta pessoa a cometer aquele acto, sem se sentir moralmente responsável. Primeiro, o que roubou foi tempo de comunicações e não dinheiro e, em segundo, não ganhou nada palpável com a transacção. Em terceiro lugar, roubou mais ao Skype do que directamente a mim. Em quarto, pode ter pensado que, no final do dia, o Skype cobriria o prejuízo por mim e, em quinto lugar, o custo das chamadas foi-me debitado directamente através do PayPal. Portanto, temos aqui mais um passo do processo e outro nível de confusão sobre quem deveria pagar as chamadas (se quiser mesmo saber, desde então cancelei esta ligação directa ao PayPal).

Esse indivíduo estava a roubar-me? Claro que sim, mas o roubo foi tão confuso que realmente não penso que ele se visse como um tipo desonesto. Não levou dinheiro, não foi? E ficou alguém realmente prejudicado? Este tipo de raciocínio é preocupante. Se o problema que tive resultou mesmo da natureza não monetária das transacções do Skype, isso implica que há muito mais em risco, incluindo

uma vasta gama de serviços *on-line* e até cartões de débito e de crédito. Todas estas transacções electrónicas, sem uma troca física de dinheiro entre mãos, facilita a desonestidade nas pessoas, sem que estas sequer questionem ou reconheçam totalmente a imoralidade dos seus actos.

EXISTE UMA OUTRA impressão sinistra que os nossos estudos me deixaram. Os participantes nas experiências eram indivíduos espertos, dedicados e honrados que, na maioria, tinham limites claros quanto à batota que seriam capazes de fazer, mesmo com objectos não monetários como os vales. Para quase todos, existia um ponto em que a sua consciência lhes dizia para parar e eles paravam. Assim, a desonestidade que observámos nas nossas experiências foi provavelmente o limite mais baixo da desonestidade humana, praticado por pessoas que desejam ser éticas e ver-se como tal, ou seja, as chamadas pessoas boas.

O que nos assustou foi verificar que, quando as experiências eram realizadas com moedas não monetárias como os vales, com indivíduos pouco preocupados com a sua honestidade ou com comportamentos menos observáveis publicamente, encontrámos sempre níveis superiores de desonestidade. Ou seja, o nível de trapaga que observámos subestima seguramente aquele que encontraríamos numa maior variedade de circunstâncias e de indivíduos.

Suponha que tem uma empresa ou um departamento liderado por uma personagem como Gordon Gekko, que declara que «a ganância é boa» e que usa meios não monetários para encorajar a desonestidade. Imagina como um fanfarrão desse calibre pode alterar a mentalidade de pessoas que são, em princípio, honestas e que se querem ver como honestas, mas que também desejam manter os empregos e subir na vida? É nessas circunstâncias que as moedas não monetárias nos podem desencaminhar. Contornamos a nossa consciência e exploramos livremente os benefícios da desonestidade.

Esta visão da natureza humana é preocupante. Podemos querer rodear-nos de pessoas boas e morais, mas há que ser realistas. Mesmo as boas pessoas não estão a salvo de serem enganadas pelas próprias mentes. É uma cegueira que lhes permite acções que contornam os seus valores morais no caminho das recompensas financeiras. Na sua

essência, a motivação pode pregar-nos partidas, quer sejamos pessoas boas e morais quer não.

Como notou certa vez o escritor e jornalista Upton Sinclair, «é difícil fazer alguém compreender uma coisa, quando o seu salário depende do facto de ele não a compreender». Podemos acrescentar o seguinte pensamento: é ainda mais difícil fazer alguém compreender uma coisa quando lida com moedas não monetárias.

JÁ AGORA, O PROBLEMA da desonestidade não se aplica apenas a indivíduos. Nos últimos anos, temos visto o nível inferior de honestidade a que sucumbiram as empresas em geral. Não me refiro a grandes actos desonestos, como os da Enron e da Worldcom, mas aos pequenos gestos equivalentes a surripiar Coca-Colas dos frigoríficos. Ou seja, existem empresas que não nos tiram o dinheiro do prato, por assim dizer, mas que roubam coisas que estão num degrau abaixo do dinheiro.

Há muitos exemplos. Há pouco tempo, um amigo meu que tinha poupado cuidadosamente as suas milhas de passageiro frequente para umas férias, dirigiu-se à companhia aérea que as emitia. Disse-lhe que todas as datas que desejava estavam esgotadas. Quer isso dizer que, apesar de ter poupado 25 000 milhas de passageiro frequente, não as podia usar (e tentou diversas datas). No entanto, referiu a recepcionista, se ele quisesse usar 50 000 milhas, talvez houvesse lugares. Foi verificar e, claro, havia lugares disponíveis em todo o lado.

Provavelmente, havia letras pequeninas na brochura dos passageiros frequentes que justificavam tudo isto mas, para o meu amigo, aquelas 25 000 milhas representavam muito dinheiro. Digamos que eram 450 dólares. Aquela companhia aérea tê-lo-ia assaltado por causa dessa verba? Teria surripiado essa quantia da sua conta bancária? Não. Mas, como a situação estava um degrau abaixo, a companhia roubou-o, exigindo mais 25 000 milhas.

Outro exemplo é a forma como os bancos lidam com os juros dos cartões de crédito. Veja o que se chama de cobrança em dois ciclos. O truque tem variações, mas a ideia básica é que, assim que não paga a conta por completo, não só o emissor do crédito cobra uma

taxa mais alta nas compras seguintes, como até o faz com retroactivos e cobra novos juros também nessas compras passadas. Quando o comité bancário do Senado analisou esta situação, ouviu vários testemunhos que certamente deixaram uma imagem desonesta dos bancos. Por exemplo, um homem de Ohio que gastou 3.200 dólares no seu cartão descobriu que, rapidamente, a sua dívida ascendia a 10.700 dólares, devido a penalizações, comissões e juros.

Não se tratava de um operador de vão de escada que cobrava juros e comissões elevados, mas sim de alguns dos bancos mais conceituados da América, daqueles cujas campanhas publicitárias o fazem acreditar que você e o seu banco são uma «família». Um membro da sua família poderia roubar-lhe a carteira? Não. Mas estes bancos, através de transacções de certa maneira distantes do dinheiro, aparentemente puderam.

Depois de ver a desonestidade desta forma, torna-se óbvio que não pode abrir o jornal de manhã sem ter mais exemplos para acrescentar.

VOLTAMOS ASSIM À NOSSA observação inicial: o dinheiro não é esquisito? Quando lidamos com dinheiro, somos sensibilizados para pensar nas nossas atitudes como se tivéssemos assinado um código de honra. De facto, se olhar para uma nota de dólar, parece desenhada como um contrato, com letras proeminentes THE UNITED STATES OF AMERICA, com um sombreado tridimensional e a imagem do próprio George Washington (e todos sabemos que ele nunca diria uma mentira). No verso, a mensagem é ainda mais séria: IN GOD WE TRUST. Além de uma pirâmide esquisita, com um olho esbugalhado no topo! A olhar direito para nós! Além de todo este simbolismo, a santidade do dinheiro também é assistida pelo facto deste ser uma unidade clara de troca. É difícil dizer que um cêntimo não é um cêntimo e que um dólar não é um dólar.

Mas veja-se a liberdade que as trocas não monetárias nos dão. Existe sempre um argumento conveniente. Podemos levar um lápis do escritório, uma Coca-Cola do frigorífico (até podemos antecipar as datas das opções de compra de acções) e arranjar uma história que explique tudo. Podemos ser desonestos sem nos considerarmos

como tal. Podemos roubar enquanto a nossa consciência dorme profundamente.

Como resolver isto? Podemos rotular cada produto de uma despesa com um preço ou explicar as acções e as opções de compra em termos do seu valor monetário mas, num contexto mais alargado, é preciso despertarmos para a ligação entre a moeda não monetária e a tendência para fazermos batota. Temos que reconhecer que, sempre que o dinheiro está a um passo de distância, a nossa tendência para a trapaça é muito maior do que imaginamos. Temos que realizar este facto, como indivíduos e como nação, e depressa.

Porquê? Em primeiro lugar, porque os dias do dinheiro vivo estão a acabar. O numerário é uma maçada para os lucros dos bancos, que se querem ver livres dele. Por outro lado, os instrumentos electrónicos são muito lucrativos. Os lucros dos cartões de crédito americanos cresceram de 9 mil milhões de dólares em 1996 para um recorde de 27 mil milhões em 2004. Os analistas bancários dizem que, em 2010, teremos transacções electrónicas na ordem dos 50 mil milhões de dólares, quase o dobro das processadas pelo Visa e pelo MasterCard, em 2004²⁴. Logo, a questão é sabermos controlar a tendência para a batota quando a visão do dinheiro nos devolve a sensatez, e o que podemos fazer quando ela está ausente.

Willie Sutton disse que roubava bancos porque era aí que estava o dinheiro. Por essa lógica, é capaz de ser ele quem escreve as letras miúdas das emissoras dos cartões de crédito ou quem marca lugares em voos esgotados das companhias aéreas. Pode não ser aí que estão as notas, mas é seguramente onde está o dinheiro.

Capítulo 13

Cervejas e almoços de borla

*O que é a economia comportamental e onde
estão os almoços de borla?*

O Carolina Brewery é um bar da moda na Franklin Street, a rua principal fora da Universidade da Carolina do norte em Chapel Hill. É uma rua maravilhosa com prédios em tijolo e árvores antigas, e mais restaurantes, bares e cafetarias do que seria de esperar numa cidade pequena.

Quando se abrem as portas da cervejaria Carolina, vemos um prédio antigo com tectos altos, vigas à mostra e alguns recipientes de cerveja em aço que prometem passar bem o tempo. Há mesas com alguma privacidade espalhadas na sala. É um sítio preferido pelos estudantes e pessoas mais velhas para gozar comida com boa cerveja.

Pouco depois de ter entrado no MIT, Jonathan Levav (professor em Columbia) e eu matutávamos sobre o tipo de questões que poderíamos evocar num bar tão agradável. Primeiro, será que o processo sequencial de receber pedidos (perguntando a uma pessoa de cada vez o que deseja) influencia as escolhas de quem está sentado ao lado? Por outras palavras, os clientes são influenciados pelas selecções dos que estão à sua volta? Em segundo lugar, e se for esse o caso, isso encoraja o conformismo ou o não conformismo? Ou seja, os clientes sentados numa determinada mesa escolhem cervejas intencionalmente diferentes ou iguais às das pessoas que pediram antes deles? Finalmente, quisemos saber se o facto de sermos influenciados pelas escolhas dos outros nos deixa em melhor ou pior posição, por termos ou não gostado do que bebemos.

Ao longo deste livro, espero ter descrito experiências ilustrativas e surpreendentes. Se assim foi, é porque elas refutam a suposição natural de que somos todos fundamentalmente racionais. Dei vários exemplos que contrariam a descrição de Shakespeare, quando diz «que obra-prima é o homem». Na verdade, os exemplos demonstram que o raciocínio humano não é nobre, as nossas faculdades não são infinitas e a percepção é algo fraca (francamente, acho que Shakespeare sabia disto muito bem e que o discurso de Hamlet pretende ser irónico).

Neste último capítulo, descrevo uma experiência que constitui mais um exemplo da nossa irracionalidade previsível e também da perspectiva económica geral do comportamento humano, confrontada com a economia comportamental e deduzo algumas conclusões. Começamos pela experiência.

PARA CHEGAR AO fundo do barril de questões que elaborámos na cervejaria Carolina, Jonathan e eu decidimos mergulhar nelas, metaforicamente, é claro. Pedimos autorização ao gerente para oferecermos amostras grátis aos seus clientes, que seríamos nós a pagar (imagine como depois foi difícil explicar aos contabilistas do MIT a legitimidade de uma despesa de 1.400 dólares em cerveja, numa pesquisa científica). O gerente aceitou de bom grado. Afinal, ia vender-nos cerveja e os seus clientes teriam amostras grátis, o que aumentava o desejo de lá voltarem.

Ao entregar-nos os aventais, impôs-nos uma só condição. Tínhamos que nos dirigir às pessoas menos de um minuto depois de se terem sentado. Se não o fizéssemos, isso indicaria aos seus empregados que deveriam aproximar-se para servir os clientes. Era razoável. O gerente não sabia se seríamos empregados eficientes e não queria atrasar o serviço geral. Começámos a trabalhar.

Aproximei-me de um grupo assim que se sentaram. Pareciam dois casais de estudantes num encontro duplo. Os dois tipos vestiam as suas melhores calças largas e a maquilhagem das raparigas deixaria pobre a imagem de Elizabeth Taylor, em comparação. Cumprimen-tei-os, anunciei que a cervejaria estava a oferecer amostras grátis e descrevi os quatro tipos de cerveja:

- (1) *Copperline Amber Ale*: uma cerveja de textura média, com bom equilíbrio de malte e lúpulo e o tradicional sabor picante da cerveja inglesa.
- (2) *Franklin Street Lager*: cerveja dourada ao estilo *Pilsen* da Boémia, com um sabor suave de malte e um travo forte de lúpulo fresco.
- (3) *Indian Pale Ale*: uma cerveja robusta com forte sabor de lúpulo, originalmente produzida para suportar a longa viagem marítima de Inglaterra para a Índia, passando pelo Cabo. É preparada com lúpulo seco em cascata para obter um aroma floral acentuado.
- (4) *Summer Wheat Ale*: cerveja do tipo da Baviera, fermentada com 50% de trigo para obter uma bebida de Verão leve, borbulhante e refrescante. Possui uma mistura ligeira de lúpulo e um aroma exclusivo a banana e cravinho, resultantes do autêntico fermento alemão.

Qual destes tipos de cerveja escolhe?

- ☐ *Copperline Amber Ale*
- ☐ *Franklin Street Lager*
- ☐ *Indian pale Ale*
- ☐ *Summer Wheat Ale*

Depois de ter feito a descrição completa, olhei para um dos rapazes, o de cabelo louro, e perguntei-lhe o que desejava. Ele preferiu a *Indian Pale Ale*. A rapariga de penteado mais elaborado vinha a seguir e escolheu a *Franklin Street Lager*. Depois virei-me para a outra garota, que optou pela *Copperline Amber Ale* e o seu namorado escolheu a *Summer Wheat Ale*. Com os pedidos na mão, dirigi-me ao bar onde sorria Bob, o empregado alto e bonito que era sénior em ciências informáticas. Consciente da nossa pressa, despachou os meus pedidos antes dos outros e lá fui de tabuleiro no ar, com as quatro amostras de cinquenta gramas para servir os dois casais e coloquei as respectivas bebidas à frente de cada um.

Juntamente com as amostras, entreguei-lhes uma pequena sondagem impressa no papel da cervejaria, em que se perguntava aos

inquiridos se tinham gostado da cerveja ou se lamentavam a sua escolha particular. Depois de registar as respostas, continuei a observar os quatro de longe, para ver se algum beberia um golo das cervejas dos outros, mas nenhum o fez.

Jonathan e eu repetimos o procedimento com outras quarenta e nove mesas, que depois alterámos nas cinquenta mesas seguintes. Desta vez, depois da descrição entregámos aos participantes um pequeno menu com os nomes das quatro cervejas e pedimos que escrevessem a sua preferência, em vez de a dizerem verbalmente, transformando assim os pedidos públicos em assuntos privados. Isto significava que cada participante não ouvia os pedidos dos outros, incluindo talvez o de alguém que quisesse impressionar, e não recebia essa influência.

O que aconteceu? Descobrimos que, quando as pessoas fazem os pedidos em voz alta e sequencialmente (publicamente), fazem escolhas diferentes das que fazem em privado. No primeiro caso, encomendam mais tipos de cerveja por mesa, optando essencialmente pela variedade. A forma básica de entender este facto é pensar na *Summer Wheat Ale*, uma cerveja pouco apelativa à maioria das pessoas. Mas, quando as outras variedades já tinham sido pedidas, os participantes achavam que deviam escolher uma coisa diferente, talvez para mostrar que tinham opinião própria e que não estavam a copiar ninguém, e escolhiam outra cerveja, que talvez não desejassem inicialmente mas que lhes conferia alguma individualidade.

E desfrutaram das bebidas? É óbvio que, se alguém escolhe uma cerveja que ninguém escolheu só para transmitir que é diferente, provavelmente vai acabar com uma cerveja de que realmente não gosta. Foi o que aconteceu. De um modo geral, aqueles que fizeram os pedidos em voz alta, da forma normal que se escolhem os pratos nos restaurantes, não ficaram tão satisfeitos com as suas escolhas como os que pediram em privado, sem considerarem as opiniões dos outros. No entanto, houve uma excepção muito importante. Nos grupos que encomendaram as cervejas em voz alta, a primeira pessoa a escolher estava, na verdade, nas mesmas condições daqueles que expressaram a sua opinião em privado, uma vez que a sua escolha era livre das opiniões de terceiros. Deste modo, concluímos que

a primeira pessoa a pedir cerveja num grupo sequencial era a mais satisfeita do grupo e tão satisfeita como as que faziam os seus pedidos em privado.

JÁ AGORA, ACONTECEU uma coisa engraçada durante a experiência na cervejaria Carolina. Com a minha indumentária de empregado de mesa, dirigi-me a uma mesa e comecei a recitar as descrições das cervejas ao casal que a ocupava. Subitamente, percebi que o homem era Rich, um aluno formado em ciências informáticas com quem tinha trabalhado num projecto de visão computacional, há três ou quatro anos. Como a experiência tinha de decorrer sempre da mesma maneira, esta não era uma boa altura para começarmos a conversar, pelo que fiz cara de desentendido e continuei a descrição das cervejas. Quando terminei, olhei para os dois e perguntei «O que posso trazer-lhes?» Em vez de me responder, perguntou como eu estava.

«Muito bem, obrigado», respondi eu. «Qual das cervejas vai escolher?»

Os dois escolheram as suas bebidas e depois Rich tentou novamente encetar uma conversa.

«Dan, chegou a acabar o seu PhD?»

«Sim», disse eu, «acabei há cerca de um ano. Com licença, volto já com as suas cervejas.» Ao caminhar para o bar, percebi que Rich deve ter pensado que eu tinha mudado de profissão e que um curso em ciências sociais só servia para arranjar trabalho como empregado de mesa. Quando regresssei à mesa com as amostras, Rich e a companheira (que era sua mulher, na verdade) provaram as cervejas e responderam ao pequeno questionário. A seguir, Rich fez nova tentativa. Contou-me que tinha lido um dos meus ensaios e que o tinha apreciado bastante. Era um bom estudo, de que eu também gostava, mas acho que o elogio foi só uma tentativa de me fazer sentir melhor quanto ao meu novo emprego.

OUTRA PESQUISA REALIZADA mais tarde em Duke, com amostras de vinho e alunos MBA, permitiu-nos medir algumas características da personalidade dos participantes, uma coisa com que o gerente da cer-

vejaria Carolina não tinha simpatizado muito. Assim, pudemos descobrir o que poderia contribuir para este fenómeno interessante. Encontrámos uma correlação entre a tendência de encomendar bebidas alcoólicas diferentes do que pediram as restantes pessoas na mesma mesa e um traço de personalidade chamado «necessidade de exclusividade». Essencialmente, os indivíduos mais preocupados com a sua individualidade tinham maior tendência para escolher uma bebida que ainda ninguém pedira, na tentativa de demonstrar que eram diferentes.

O que estes resultados revelam é que, por vezes, as pessoas estão dispostas a sacrificar o prazer de um determinado consumo para projectar nos outros uma certa imagem de si mesmos. Quando as pessoas encomendam pratos ou bebidas, parecem ter dois objectivos, o de pedir aquilo de que mais gostam e o de se retratarem positivamente aos olhos dos amigos. O problema é que depois de encomendarem o prato principal, por exemplo, às vezes ficam atrelados a algo de que não gostam e depois arrependem-se. De modo geral, as pessoas são capazes de sacrificar a utilidade pessoal a favor da reputação social, especialmente as que têm uma forte necessidade de exclusividade.

Apesar destes resultados serem evidentes, suspeitamos que noutras culturas, onde essa necessidade não é considerada positiva, as pessoas que fazem os seus pedidos em voz alta tentam transmitir uma sensação de pertença ao grupo e exprimem mais conformidade nas suas escolhas. Num estudo que realizámos em Hong-Kong, as pessoas escolhiam pratos de que não gostavam, tanto quando os pediam em público como em privado, mas tinham maior probabilidade de pedir o mesmo que as pessoas antes de si, cometendo novamente um erro lamentável, apesar de diferente, na escolha dos pratos.

DO QUE LHE contei até agora sobre esta experiência, surge um simples conselho de vida, um almoço de borla. Primeiro, quando vai a um restaurante, é boa ideia planear o seu pedido antes do empregado se aproximar e mantê-la firme. Ser levado pelo que os outros escolhem pode levá-lo a uma alternativa pior. Se receia que isso lhe aconteça, anunciar o que vai pedir antes do empregado chegar à mesa é uma estratégia útil. Desse modo, terá registado o seu pedido e é menos

provável que os seus companheiros de mesa pensem que não é exclusivo, mesmo que mais alguém peça o mesmo antes de si. Contudo, a melhor opção é ser o primeiro a encomendar.

Talvez os proprietários dos restaurantes deversem receber os pedidos dos seus clientes por escrito (ou transmiti-las discretamente aos empregados), para que ninguém fique influenciado pelos pedidos dos demais. Damos muito dinheiro pelo prazer de jantar fora. Tornar os pedidos anónimos é, provavelmente, a forma mais barata de aumentar o prazer dessas experiências.

Mas existe uma lição mais importante a retirar desta experiência e de tudo o que já referi nos capítulos anteriores. A economia convencional pressupõe que somos racionais, que conhecemos todas as informações pertinentes às decisões que tomamos, que podemos calcular o valor das diferentes opções que analisamos e que estamos cognitivamente desimpedidos para ponderar as ramificações de cada potencial de escolha.

O resultado é a presunção de tomarmos decisões lógicas e sensatas. Mesmo que tomemos uma decisão errada de vez em quando, a perspectiva da economia convencional sugere que aprendemos rapidamente com os erros, quer por moto próprio quer pela ajuda das «forças de mercado». Com base nestas premissas, os economistas deduzem conclusões muito profundas sobre tudo, desde tendências de moda a leis e políticas públicas.

Mas, como demonstram os resultados apresentados neste livro (e noutros), somos muito menos racionais a tomar decisões do que a economia convencional pressupõe. Os nossos comportamentos irracionais não são aleatórios ou erráticos, mas previsíveis e sistemáticos. Todos nós repetimos constantemente o mesmo tipo de erros, devido ao modo como funciona basicamente o nosso cérebro. Logo, não seria bom alterar os padrões da economia e afastarmo-nos de uma psicologia ingénua, que falha muitas vezes nos testes de raciocínio, introspecção e, mais importante ainda, de escrutínio empírico?

Não faria muito mais sentido se a economia se baseasse na forma como as pessoas realmente se comportam, em vez de como se deveriam comportar? Como disse na Introdução, essa simples ideia é a base da economia comportamental, um campo de estudo emergente e focalizado no conceito (bastante intuitivo) de que as pessoas nem

sempre se comportam racionalmente e que muitas vezes se enganam nas decisões que tomam.

Os conceitos de Shakespeare e da economia convencional são mais optimistas quanto à natureza humana, pois presumem que a nossa capacidade de raciocínio é ilimitada. Do mesmo modo, o conceito da economia comportamental é mais deprimente, porque demonstra as várias formas como não correspondemos ao nosso ideal. Realmente, é bastante triste constatar que tomamos continuamente decisões irracionais nas nossas vidas pessoais, profissionais e sociais. Mas há uma luz de esperança, pois o facto de cometermos erros também implica que podemos sempre melhorar as decisões que tomamos e que, portanto, temos oportunidades para «borlas».

UMA DAS PRINCIPAIS diferenças entre a economia convencional e a comportamental tem a ver com este conceito de «borlas». Segundo a primeira, todas as decisões humanas são informadas e racionais, motivadas por um conceito apurado do valor de todos os bens e serviços e da quantidade de felicidade (utilidade) que têm probabilidade de gerar. Com este conjunto de premissas, todas as pessoas no mercado tentam maximizar o seu lucro e esforçam-se por otimizar as suas experiências. Consequentemente, a teoria económica determina que não existem almoços à borla. Se os houvesse, alguém já teria extraído o seu valor.

Por outro lado, os economistas comportamentais acreditam que as pessoas são susceptíveis às influências irrelevantes que as rodeiam (a que chamamos efeitos do contexto), às emoções irrelevantes, à falta de perspicácia e a outras formas de irracionalidade (para mais exemplos, consulte qualquer capítulo deste livro ou pesquisa publicada de economia comportamental). Quais as boas novas que acompanham este entendimento? É que os erros também proporcionam oportunidades para melhorar. Se todos cometemos erros sistemáticos nas decisões, então porque não desenvolver novos métodos e estratégias que nos ajudem a tomar melhores decisões e a aumentar o nosso bem-estar geral? Segundo a perspectiva da economia comportamental, os almoços à borla significam exactamente isso, a ideia de que existem instrumentos, métodos e políticas para nos ajuda-

rem a decidir melhor e, conseqüentemente, a alcançar o que desejamos.

Por exemplo, a economia convencional considera insignificante a questão dos americanos não pouparem o suficiente para a reforma. Se todos seguimos decisões informadas e correctas em todos os aspectos, então também estaremos a poupar a quantia exacta que queremos poupar. Pode não ser muito por não nos preocuparmos com o futuro, porque queremos experimentar a pobreza na velhice, porque esperamos que os nossos filhos tomem conta de nós ou porque estamos à espera de ganhar a lotaria. As razões possíveis são muitas. O importante é que, segundo a economia convencional, estamos a poupar exactamente a quantia certa de acordo com as nossas preferências.

No entanto, do ponto de vista da economia comportamental, que não assume que as pessoas são racionais, a ideia de que não pouparamos o suficiente é perfeitamente razoável e as pesquisas realizadas apontam para inúmeras razões por que não o fazemos. As pessoas protelam e têm dificuldade em compreender o custo real de não poupar, assim como os benefícios de o fazer (pense como seria melhor a sua vida no futuro, se todos os meses juntasse 1.000 dólares à sua conta de poupança, durante os próximos vinte anos). Viver bem faz as pessoas pensar que são mesmo ricas. Criar hábitos de consumo é fácil e abdicar deles é difícil. E existem muitos, muitos mais motivos...

Da perspectiva da economia comportamental, o potencial dos «almoços à borla» reside nos novos métodos, mecanismos e intervenções que ajudassem as pessoas a alcançar mais do que verdadeiramente desejam. Por exemplo, o cartão de crédito inovador que referi no capítulo 6, de autocontrolo, seria um bom exercício de controlo no domínio do consumo. Outro exemplo desta abordagem é um mecanismo chamado «poupe mais amanhã», que Dick Thaler e Shlomo Benarzi apresentaram e testaram há alguns anos.

Eis como funciona o «poupe mais amanhã». Quando entram novos funcionários numa empresa, além das decisões normais sobre a percentagem salarial que desejam investir nos planos de reforma da empresa, também lhes perguntam qual a percentagem dos futuros aumentos que desejarão investir. Poupar hoje para consumir num futuro distante é difícil, mas é psicologicamente mais fácil sacrificar

o consumo no futuro ou abdicar de uma percentagem de um aumento futuro, que ainda não se possui.

Quando Thaler e Benarzi implementaram este plano nas suas experiências, os empregados aderiram e concordaram em contribuir de modo crescente, conforme os seus aumentos salariais. O resultado? Nos anos seguintes, quando eram aumentados, as taxas de poupança subiram de cerca de 3,5% para 13,5%, uma mais-valia para os funcionários, as suas famílias e a empresa, que passou a ter empregados mais satisfeitos e menos angustiados.

A ideia básica dos almoços de borla é esta, a de proporcionar benefícios a todas as partes envolvidas. Note-se que não têm que ser isentos de custos (implementar o cartão de crédito de autocontrolo ou «poupe mais amanhã» envolvem custos, inevitavelmente). Enquanto estes mecanismos fornecerem mais benefícios do que custos, devemos considerá-los como almoços à borla, pois proporcionam benefícios líquidos a todas as partes.

SE QUISESSE DESTILAR uma lição principal da pesquisa descrita neste livro, é que somos todos peões num jogo cujas forças estamos longe de entender completamente. Gostamos de nos ver no lugar do condutor, com total controlo sobre as nossas decisões e a direcção da nossa vida mas, infelizmente, essa percepção tem mais a ver com os nossos desejos e com a forma como nos desejamos ver, do que com a realidade.

Neste livro, cada capítulo descreve uma força (as emoções, a relatividade, as normas sociais, etc.) que influencia o nosso comportamento. Essas influências exercem muito poder no comportamento, mas a nossa tendência natural é subestimar grandemente ou mesmo ignorar esta força. Elas afectam-nos, não por nos faltarem os conhecimentos e a prática, ou por sermos fracos. Pelo contrário, elas afectam continuamente tanto especialistas como principiantes de formas sistemáticas e previsíveis. Os erros consequentes traduzem-se no modo como vivemos a nossa vida e como trabalhamos. Fazem parte de nós.

As ilusões visuais também servem aqui de exemplo. Tal como não conseguimos evitar sermos enganados por elas, também cede-

mos às «decisões ilusórias» que a mente nos oferece. A questão é que os nossos ambientes visuais e de decisão são uma filtragem de cortesia dos nossos olhos, ouvidos, olfacto, tacto e, o grande mestre, o nosso cérebro. Quando acabamos de compreender e digerir a informação recebida, não é forçoso que ela traduza fielmente a realidade. Será mais uma representação desta e é essa a informação em que nos baseamos para decidir seja o que for. Em essência, estamos limitados aos instrumentos com que a natureza nos dotou e o modo natural como decidimos é limitado pela qualidade e precisão desses instrumentos.

Uma segunda lição importante é que, apesar da irracionalidade ser um lugar comum, isso não implica necessariamente que sejamos indefesos. Depois de entendermos como e quando tomamos decisões erróneas, podemos tentar ser mais vigilantes, forçar-nos a pensar nelas de maneira diferente ou utilizar a tecnologia para ultrapassar as nossas falhas. Também aqui os empresários e legisladores podiam rever os seus raciocínios e reconsiderar os seus modelos de acção, de modo a proporcionarem almoços de borla.

OBRIGADO POR TER lido este livro. Espero que tenha ganho alguns conhecimentos interessantes sobre o comportamento humano, sobre o que realmente nos afecta e que tenha descoberto formas de melhorar os seus processos de decisão. Também espero ter conseguido partilhar o meu entusiasmo pelo estudo da racionalidade e irracionalidade. Na minha opinião, estudar o comportamento humano é uma dádiva fantástica, pois ajuda-nos a compreendermos melhor quem somos e os mistérios diários que encontramos. Apesar do tema ser importante e fascinante, o seu estudo não é fácil e ainda temos muito trabalho pela frente. Como disse certa vez o laureado Nobel, Murray Gell-Mann, «Pense como a Física seria difícil se as partículas pudessem pensar».

Irracionalmente seu,
Dan Ariely

PS: Se quiser participar nesta jornada, entre em www.predictablyirrational.com, inscreva-se em alguns dos nossos estudos e deixe-nos os seus pensamentos e ideias.

Agradecimentos

Ao longo dos anos, tive a sorte de trabalhar em parcerias de pesquisa com pessoas inteligentes, criativas e generosas. Em grande parte, os estudos descritos neste livro são resultado do seu engenho e conhecimentos, e não só são grandes investigadores, como grandes amigos. Foram eles que tornaram possíveis estas investigações e quaisquer erros ou omissões neste livro são apenas meus (seguem-se breves biografias destes investigadores maravilhosos). Além daqueles com quem colaborei, também gostaria de agradecer aos meus colegas de psicologia e economia em geral. Cada ideia e ensaio que alguma vez escrevi foi explícita ou implicitamente influenciado pelos seus escritos, ideias e criatividade. A ciência avança principalmente com pequenos passos baseados em pesquisas anteriores e eu tenho a sorte de poder dar os meus sustentado no trabalho destes investigadores notáveis. No final deste livro, incluo algumas referências de outros trabalhos académicos relacionados com cada capítulo, que darão a um leitor mais ávido uma perspectiva mais acentuada de cada tópico, bem como a sua abrangência e fundamentos (mas claro que não é uma lista completa).

Muita desta pesquisa foi realizada enquanto estive no MIT e muitos dos participantes e assistentes eram alunos dessa instituição. Os resultados realçam as suas (e as nossas) irracionalidades e, às vezes, ridicularizam-nas, o que não deve ser confundido com falta de consideração ou de admiração. Foram extraordinários na sua motivação, na vontade de aprender, na curiosidade e generosidade de espírito. Foi um privilégio conhecê-los a todos. Até os Invernos de Boston valerem a pena!

Tentar escrever de forma «não académica» também não foi fácil, mas obtive muita ajuda ao longo do caminho. Obrigado a Jim Levine, Lindsay Edgecombe, Elizabeth Fisher e à equipa incrível da Agência Literária Levine Greenberg. Também estou grato pelos conselhos de Sandy Blakeslee, Jim Bettman, Rebecca Waber, Ania Jakubek, Carlie Burck, Bronwyn Fryer, Devra Nelson, Janelle Stanley, Michal Strahilevitz, Ellen Hoffman e Megan Hogerty, pela ajuda na transformação destas ideias em palavras. Um agradecimento especial ao meu parceiro de escrita, Erik Calonius, que contribuiu com muitos dos exemplos reais que leu nestas páginas, num estilo que me ajudou a contar esta história tão bem quanto pude. Um agradecimento especial também para a minha editora fiel, apoiante e prestável na HarperCollins, Claire Wachtel.

Escrevi este livro durante uma visita ao Instituto de Estudos Avançados, em Princeton e não consigo imaginar um ambiente mais ideal para pensar e escrever. Até passei algum tempo na cozinha a aprender a cortar, cozer, saltear e cozinhar com a supervisão dos *chefs* Michel Reymond e Yann Blanchet. Não podia existir um lugar melhor para expandir os meus horizontes.

Finalmente, obrigado à minha carinhosa mulher, Sumi, que ouviu vezes sem conta as histórias das minhas pesquisas. Mesmo que as ache divertidas nas primeiras leituras, a sua paciência e disposição para as ouvir repetidamente merecem a santidade. Sumi, hoje chego a casa às sete e um quarto, o mais tardar. Talvez às oito, ou oito e meia. Prometo.

Lista de Colaboradores

On Amir

On entrou no MIT como aluno PhD um ano depois de mim e tornou-se no «meu» primeiro aluno, com um papel importantíssimo no modelo das minhas expectativas de estudante e na forma como vejo a relação aluno-professor. Além de excepcionalmente inteligente, On possui um conjunto de talentos fantásticos e aprende o que não sabe num ou dois dias. Trabalhar ou passar tempo com ele é sempre excitante. Actualmente, é professor na Universidade da Califórnia, em São Diego.

Marco Bertini

Quando o conheci, Marco era um aluno PhD na Harvard Business School e, ao contrário dos seus colegas, não encarava o rio Charles como um obstáculo inultrapassável. É italiano, com um temperamento e estilo a condizer, um tipo fantástico no seu conjunto, com quem apetece sair para tomar um copo. Actualmente, é professor na London Business School.

Ziv Carmonc

Ziv foi um dos principais motivos por que tirei o PhD na Duke, e os anos que lá passei justificaram essa decisão. Não só aprendi muito com ele sobre a tomada de decisões e a correcta condução de uma pesquisa, como também nos tornámos bons amigos e os seus conselhos ao longo dos anos provaram-se sempre de enorme valor. Ziv é actualmente professor no campus de Singapura do INSEAD.

Shane Fredderick

Conheci Shane enquanto estudava na Duke e ele frequentava a Carnegie Mellon. Discutimos profundamente sobre peixe e *sushi*, o que me deixou um amor duradouro em relação a ambos. Uns anos mais tarde, Shane e eu entrámos no MIT e repetimos várias vezes as oportunidades de comer e discutir sobre *sushi*, e também de debater uma questão essencial da vida: «se um bastão e uma bola custam juntas 1,10 dólares, e o bastão custa mais um dólar do que a bola, quanto é que a bola custa?» Shane é actualmente um professor no MIT.

James Heyman

James e eu passámos um ano juntos em Berkeley. Era frequente aparecer para discutir uma ideia, trazendo consigo os seus últimos resultados culinários, o que constituía sempre um bom ponto de partida para uma discussão interessante. De acordo com a sua máxima em como o dinheiro não é tudo na vida, as suas pesquisas centram-se nos aspectos não monetários das transacções de mercado. Uma das suas paixões são as várias formas como a economia comportamental pode ajudar nas decisões legislativas e, ao longo dos anos, aprendi a compreender a sabedoria da sua abordagem. James é professor na Universidade de St. Thomas (no Minnesota, e não nas Ilhas Virgens).

Leonard Lee

Leonard tirou um PhD no MIT para trabalhar em temas relacionados com o comércio electrónico. Como ambos trabalhávamos longas horas, começámos juntos a fazer intervalos à noite, o que nos deu a oportunidade de trabalhar em conjunto nalguns projectos de pesquisa. A colaboração com Leonard tem sido óptima. Tem uma energia e entusiasmo inesgotáveis e o número de experiências que consegue levar a cabo numa semana é o que a maioria das pessoas alcança num semestre. Além do mais, é uma das pessoas mais simpáticas que alguma vez conheci e é sempre uma delícia conversar ou trabalhar com ele. Actualmente, é professor na Universidade de Columbia.

George Loewenstein

George é um dos meus primeiros e preferidos colaboradores, bem como o meu melhor exemplo a seguir. Creio que é o investigador mais

criativo e abrangente em economia comportamental que conheço. Tem um talento inacreditável para observar o mundo à sua volta e descobrir as subtilezas comportamentais que são importantes na compreensão da natureza humana e das políticas legislativas. Actualmente, e muito apropriadamente, é o Professor Herbert A. Simon de Economia e Psicologia na Universidade Carnegie Mellon.

Nina Mazar

Nina começou por frequentar o MIT por uns dias para obter informações relativas à sua pesquisa e acabou por lá ficar vários anos. Nesse tempo, divertimo-nos imenso a trabalhar e habituei-me a depender dela. Não sabe o que são obstáculos e a sua vontade de aceitar desafios enormes levou-nos a elaborar algumas experiências muito complicadas na Índia rural. Durante muitos anos, tive esperança que ela nunca resolvesse partir mas, infelizmente, esse momento acabou por chegar e, actualmente, é professora na Universidade de Toronto. Noutra realidade alternativa, Nina é estilista de alta moda em Milão, em Itália.

Yesim Orhun

Yesim é uma verdadeira delícia em todos os aspectos. É engraçada, esperta e sarcástica. É de lamentar que só tenhamos passado um ano juntos em Berkeley. A sua pesquisa pega em conclusões da economia comportamental para elaborar aplicações nas empresas e na legislação pública. Por algum estranho motivo, o que a faz mexer são questões de pesquisa que incluam palavras como *simultaneidade* e *endogeneidade*. Actualmente, é professora na Universidade de Chicago.

Drazen Prelec

Drazen é um dos indivíduos mais espertos que conheço e um dos principais motivos por que ingressei no MIT. Penso nele como na realza académica. Sabe o que faz, é seguro e transforma em ouro tudo em que toca. Tive esperança de adquirir parte do seu estilo e profundidade por osmose, mas a proximidade dos nossos gabinetes não foi suficiente. Actualmente, é professor no MIT.

Kristina Shampanier

Kristina veio para o MIT para receber formação como economista e, por algum motivo estranho e maravilhoso, calhou-me trabalhar com ela. É excepcionalmente inteligente e aprendi muito com ela, ao longo dos anos. Em honra à sua sabedoria, optou por um trabalho não académico depois de se formar no MIT e é agora uma consultora importante em Boston.

Jiwoong Shin

Jiwoong é um investigador yin e yang. Ao mesmo tempo que conduz uma investigação de economia convencional que pressupõe a perfeita racionalidade dos indivíduos, conduz outra em economia comportamental, demonstrando que as pessoas são irracionais. É pensativo e reflectivo, do tipo filosófico, e esta dualidade não o incomoda nada. Começámos a trabalhar juntos principalmente porque nos queríamos divertir e a verdade é que passámos juntos muitas horas de entusiasmo. Actualmente, é professor na Universidade de Yale.

Baba Shiv

Conheci Baba quando estávamos os dois a tirar os PhD em Duke. Baba realizou várias pesquisas fascinantes ao longo dos anos, em vários temas relacionados com a tomada de decisões, especialmente sobre a influência das emoções. É fantástico em todos os aspectos e o tipo de pessoa que faz com que tudo à sua volta pareça magicamente melhor. Actualmente, é professor na Universidade Stanford.

Rebecca Waber

Rebecca é uma das pessoas mais positivas e energéticas que conheço e também a única que já vi rir às gargalhadas enquanto lia os seus votos matrimoniais. Interessa-se especialmente pela tomada de decisões aplicadas à medicina e considero que tive muita sorte por me ter escolhido para trabalhar com ela nesses tópicos. Actualmente, estuda no Media Laboratory do MIT.

Klaus Wertenbroch

Klaus e eu conhecemo-nos quando ele dava aulas na Duke e eu tirava o meu PhD. O seu interesse pela tomada de decisões baseia-se prin-

principalmente em tentativas de dar sentido aos seus próprios desvios de racionalidade, quer pelo hábito de fumar ou de protelar o trabalho pelo prazer de ver futebol na televisão. Trabalhamos juntos no tema da protelação foi muito pertinente. Actualmente, Klaus é professor no INSEAD.

Notas

- ¹ Jodi Kantor, «Entrees Reach \$40», *New York Times*, 21 de Outubro de 2006.
- ² Itamar Simonson, «Aproxime-se dos Seus Clientes, Compreendendo Como Escolhem», *California Management Review* (1993).
- ³ Louis Uchitelle, «A Atracção da Riqueza Afecta as Escolhas de Profissão», *New York Times* (27 de Novembro de 2006).
- ⁴ Katie Hafner, «No Mundo da Web, os Ricos Invejam os Super Ricos», *New York Times*, (21 de Novembro de 2006).
- ⁵ Tradução José Agostinho Baptista, in Walt Whitman, *Folhas de Erva*, Assírio & Alvim, 2003.
- ⁶ Valerie Ulene, «Chaves do Carro? Mais Devagar», *Los Angeles Times*, (8 de Janeiro de 2007).
- ⁷ John Leland, «Debtors Search for Discipline through Blogs», *New York Times* (18 de Fevereiro, 2007).
- ⁸ Colin Schieman, «A História da Cirurgia Placebo», Universidade de Calgary (Março de 2001).
- ⁹ Margaret Talbot, «A Receita Placebo», *New York Times* (9 de Junho de 2000).
- ¹⁰ Sarah Bakewell, «Cozinhando Com Múmias», *Fortean Times* (Julho de 1999).
- ¹¹ D. J. Swank, S. C. G Swank-Bordewijk, W. C. J. Kop, *et al.*, «Laparoscopic Adhesiolysis in Patients with Chronic Abdominal Pain: A Blinded Randomised Controlled Multi-Center Trial», *Lancet* (12 de Abril de 2003).
- ¹² «O FDA Devia Regular a Utilização de Drogas Livres», Faculdade de Direito de Harvard, Arquivo Legal Electrónico (11 de Dezembro de 2006).
- ¹³ Irving Kirsch, «Está Provado que os Anti-Depressivos São Apenas Ligeiramente Melhores do que os Placebos», *Prevention and Treatment* (Junho, 1998).
- ¹⁴ Sheryl Stolberg, «O Regresso das Cirurgias Falsas Como Instrumentos de Pesquisa», *New York Times* (25 de Abril de 1999).
- ¹⁵ Margaret E. O'Kane, Comité Nacional da Garantia de Qualidade, carta ao editor, *USA Today* (11 de Dezembro de 2006).
- ¹⁶ F.B.I., *Crime in the United States 2004 – Uniform Crime Reports* (Washington, DC: US Government Printing Office, 2005).
- ¹⁷ Brody Mullins, «Não Há Almoços à Borla: Novas Regras de Ética Vexam o Capitol Hill», *Wall Street Journal* (29 de Janeiro de 2007).
- ¹⁸ «Pessimismo para o Futuro», *Califórnia Bar Journal* (Novembro, 1994).
- ¹⁹ Departamento Judicial de Maryland, sobre Profissionalismo (10 de Novembro de 2003): <http://www.courts.state.md.us/publications/professionalism2003.pdf>.

²⁰ Estudo da Ordem da Florida/Instituto Josephson (1993).

²¹ *DPA Correlator*, Vol. 9, n.º 3 (Setembro 9, 2002). Veja também Steve Sonnenberg, em «O Declínio do Profissionalismo – Uma Ameaça ao Futuro da Associação Americana dos Geólogos Petrolíferos», *Explorer* (Maio, 2004).

²² Jan Crosthwaite, «Perícia Moral: Um Problema na Ética Profissional dos Profissionais de Ética», *Bioethics*, Vol. 9 (1995): 361-379.

²³ Índice de Transparência Internacional de Percepção de Corrupção, transparency.org.

²⁴ McKinsey and Company, «Pagamentos: Marcando o Curso dos Lucros» (Dezembro de 2005).

Bibliografia e Leituras Adicionais

Aqui deixo uma lista de trabalhos que serviram de base a este livro e algumas sugestões de mais leituras sobre cada tema:

Introdução

TEXTOS RELACIONADOS

- Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber e Donald A. Redelmeier, «When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End», *Psychological Science*, (1993).
- Donald A. Redelmeier e Daniel Kahneman, «Patient's Memories of Painful Medical Treatments – Real-Time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures», *Pain*, (1996).
- Dan Ariely, «Combining Experiences over Time: The Effects of Duration, Intensity Charges and On-line Measurements on Retrospective Pain Evaluations», *Journal of Behavioral Decision Making*, (1998).
- Dan Ariely e Ziv Carmon, «Gestalt Characteristics of Experienced Profiles», *Journal of Behavioral Decision Making*, (2000).

Capítulo 1

TEXTOS RELACIONADOS

- Amos Tversky, «Features of Similarity», *Psychological Review*, Vol. 84 (1977).
- Amos Tversky e Daniel Kahneman, «The Framing of Decisions and the Psychology of Choice», *Science*, (1981).
- Joel Huber, John Payne e Chris Puto, «Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the Similarity Hypothesis», *Journal of Consumer Research*, (1982).

- Itamar Simonson, «Choice Based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects», *Journal of Consumer Research*, (1989).
- Amos Tversky e Itamar Simonson, «Context-Dependent Preferences», *Management Science*, (1993).
- Dan Ariely e Tom Wallsten, «Seeking Subjective Dominance in Multidimensional Space»: An Explanation of the Asymmetric Dominance Effect», *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, (1995).
- Constantine Sedikides, Dan Ariely e Nils Olsen, «Contextual and Procedural Determinants of Partner Selection: On Asymmetric Dominance and Prominence», *Social Cognition*, (1999).

Capítulo 2

BASEADO EM

- Dan Ariely, George Loewenstein e Drazen Prelec, «Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences», *Quarterly Journal of Economics*, (2003).
- Dan Ariely, George Loewenstein e Drazen Prelec, «Tom Sawyer and the Construction of Value», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, (2006).

TEXTOS RELACIONADOS

- Case Sunstein, Daniel Kahneman, David Schkade e Ilana Ritov, «Predictably Incoherent Judgments», *Stanford Law Review*, (2002).
- Uri Simonsohn, «New Yorkers Commute More Everywhere: Contrast Effects in the Field», *Review of Economics and Statistics*, (2006).
- Uri Simonsohn e George Loewenstein, «Mistake # 37: The Impact of Previously Faced Prices on Housing Demand», *Economic Journal*, (2006).

Capítulo 3

BASEADO EM

- Kristina Shampanier, Nina Mazar e Dan Ariely, «How Small Is Zero Price? The True Value of Free Products», *Marketing Science*, (2007).

TEXTOS RELACIONADOS

- Daniel Kahneman e Amos Tversky, «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk», *Econometrica*, (1979).
- Eldar Shafir, Itamar Simonson e Amos Tversky, «Reason-Based Choice», *Cognition*, (1993).

Capítulo 4

BASEADO EM

- Uri Gneezy e Aldo Rustichini, «A Fine Is a Price», *Journal of Legal Studies*, (2000).
 James Heyman e Dan Ariely, «Effort for Payment: A Tale of Two Markets», *Psychological Science*, (2004).
 Kathleen Vohs, Nicole Mead e Miranda Goode, «The Psychological Consequences of Money», *Science*, (2006).

TEXTOS RELACIONADOS

- Margaret S. Clark e Judson Mills, «Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 37 (1979), 12-14.
 Margaret S. Clark, «Record Keeping in Two Types of Relationships», *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 47 (1984), 549-557.
 Alan Fiske, «The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social relations», *Psychological Review*, (1992).
 Pankaj Aggarwal, «The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behaviour», *Journal of Consumer Research*, (2004).

Capítulo 5

BASEADO EM

- Dan Ariely e George Lowenstein, «The Heat of the Moment: The Effect of Sexual Arousal on Sexual Decision Making», *Journal of Behavioural Decision Making*, (2006).

TEXTOS RELACIONADOS

- George Lowenstein, «Out of Control: Visceral Influences on Behaviour», *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, (1996).
 Peter H. Ditto, Davis A. Pizarro, Eden B. Epstein, Jill A. Jacobson e Tara K. McDonald, «Motivational Myopia: Visceral Influences on Risk taking Behaviour», *Journal of Behavioural Decision Making*, (2006).

Capítulo 6

BASEADO EM

- Dan Ariely e Klaus Wertenbroch, «Procrastination, Deadlines and Performance: Self-Control by Precommitment», *Psychological Science*, (2002).

TEXTOS RELACIONADOS

Ted O'Donoghue e Mathew Rabin, «Doing It Now or Later», *American Economic Review*, (1999).

Yaacov Trope e Ayeler Fishbach, «Counteractive Self-Control in Overcoming Temptation», *Journal of Personality and Social Psychology*, (2000).

Capítulo 7

BASEADO EM

Ziv Carmon e Dan Ariely, «Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers», *Journal of Consumer Research*, (2000).

James Heyman, Yesim Orhun e Dan Ariely, «Auction Fever: The Effect of Opponents and Quasi-Endowment on Product Valuations», *Journal of Interactive Marketing*, (2004).

TEXTOS RELACIONADOS

Richard Thaler, «Towards a Positive Theory of Consumer Choice», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, (1980).

Jack Knetsch, «The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves», *American Economic Review*, Vol. 79 (1989), 1277-1284.

Daniel Kahneman, Jack Knetsch e Richard Thaler, «Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem», *Journal of Political Economy*, (1990).

Daniel Kahneman, Jack Knetsch e Richard Thaler, «Anomalies: The Endowment of Effect, Loss Aversion and the Status Quo Bias», *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5 (1991), 193-206.

Capítulo 8

BASEADO EM

Jiwoong Shin e Dan Ariely, «Keeping Doors Open: The Effect of Unavailability on Incentives to keep Options Viable», *Management Science*, (2004).

TEXTOS RELACIONADOS

Sheena Iyengar e Mark Lepper, «When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?», *Journal of Personality and Social Psychology*, (2000).

- Daniel Gilbert e Jane Ebert, «Decisions and revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes», *Journal of Personality and Social Psychology*, (2002).
- Ziv Carmon, Klaus Wertenbroch e Marcel Zeelenberg, «When Deliberating Makes Choosing Feel Like Losing», *Journal of Consumer Research*, (2003).

Capítulo 9

BASEADO EM

- John Bargh, Mark Chen e Lara Burrows, «Automaticity of Social behaviour: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action», *Journal of Personality and Social Psychology*, (1996).
- Margaret Shin, Todd Pittinsky e Nalini Ambady, «Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance», *Psychological Science*, (1999).
- Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague e Read Montague, «Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks», *Neuron*, (2004).
- Leonard Lee, Shane Frederick e Dan Ariely, «Try It, You'll Like It: The Influence of Expectation, Consumption, and Revelation on Preferences for beer», *Psychological Science*, (2006).
- Marco Bertini, Elie Ofek e Dan Ariely, «To Add or Not to Add? The Effects of Add-Ons on Product Evaluation», Working Paper, HBS (2007).

TEXTOS RELACIONADOS

- George Lowenstein, «Anticipation and the Valuation of Delayed Consumption», *Economic Journal*, (1987).

Capítulo 10

BASEADO EM

- Leonard Cobb, George Thomas, David Dillard, Alvin Merendino e Robert Bruce, «An Evaluation of Internal Mammary Artery Ligation by a Double-Blind Technique», *New England Journal of Medicine*, (1959).
- Bruce Moseley, Kimberly O'Malley, Nancy Petersen, Terri Menke, Baruch Brody, David Kuykendall, John Hollingsworth, Carol Ashton e Nelda Wray, «A Controlled Trial of Arthroscopic Surgery for Osteoarthritis of the Knee», *New England Journal of Medicine*, (2002).

Baba Shiv, Ziv Carmon e Dan Ariely, «Placebo Effects of Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay For», *Journal of Marketing research*, (2005).

Rebecca Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon e Dan Ariely, «Paying More for Less Pain», Working Paper, MIT, (2007).

TEXTOS RELACIONADOS

Tor Wager, James Rilling, Edward Smith, Alex Sokolik, Kenneth Casey, Richard Davidson, Stephen Kosslyn, Robert Rose e Jonathan Cohen, «Placebo-Induced Changes in fMRI in the Anticipation and Experience of Pain», *Science*, (2004).

Alia Crum e Ellen Langer, «Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effects», *Psychological Science*, (2007).

Capítulos 11 e 12

BASEADO EM

Nina Mazar e Dan Ariely, «Dishonesty in Everyday Life and its Policy Implications», *Journal of Public Policy and Marketing*, (2006).

Nina Mazar, On Amir e Dan Ariely, «The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance», *Journal of Marketing Research* (2008).

TEXTOS RELACIONADOS

Max Bazerman e George Lowenstein, «Taking the Bias out of the Bean Counting», *Harvard Business Review*, (2001).

Max Bazerman, George Lowenstein e Don Moore, «Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn't Conscious Corruption. It's Unconscious Bias», *Harvard Business Review*, (2002).

Maurice Schweitzer e Chris Hsee, «Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information», *Journal of Risk and Uncertainty*, (2002).

Capítulo 13

BASEADO EM

Dan Ariely e Jonathan Levav, «Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Travelled and Less Enjoyed», *Journal of Consumer Research*, (2000).

Richard Thaler e Shlomo Benartzi, «Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings», *Journal of Political Economy*, (2004).

TEXTO RELACIONADO

Eric J. Johnson e Daniel Goldstein, «Do Defaults Save Lives?», *Science*, Vol. 302 (2003), 1338-1339.

Por que é que decidimos fazer dieta
mas desistimos logo que
chega a sobremesa?

Por que é que compramos tantas
coisas de que não precisamos e que
nunca iremos usar?

Por que é que os medicamentos
mais caros nos fazem melhor que os outros
apesar de a composição ser a mesma?

Com este livro, você saberá responder a estas e a muitas outras questões que têm tantas implicações na sua vida, tanto pessoal como profissional. Através de experiências divertidas e surpreendentes, Dan Ariely demonstra que a nossa capacidade de raciocínio e escolha tem falhas graves provocadas por forças invisíveis – emoções, expectativas, normas sociais – que nos induzem a fazer escolhas irracionais.

“Repleto de ideias, experiências inteligentes e histórias deliciosas. Este divertido livro mostra-nos as fraquezas, os erros e as *gaffes* das nossas decisões quotidianas.”

Daniel Gilbert, autor de *Tropeçar na Felicidade*

ISBN 978-989-8206-18-3



9 789898 206183